

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

Gestion prévisionnelle et contrôle budgétaire

Fievet, Jacques

Award date:
1968

Awarding institution:
Université de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Jacques FIEVET
3^e licence

Jury : M. M. GUILLAUME
M. LE CHANOINE SCHWARTZ

GESTION PREVISIONNELLE
et
contrôle budgétaire

Mémoire présenté pour
l'obtention du grade de
Licencié en sciences économiques
et sociales.

Je remercie le Professeur M. Guillaume
qui me manifesta, au cours de cette étude,
une consciencieuse attention, ainsi qu'une
patience dont je lui sais gré.

I N T R O D U C T I O N

Ayant eu, au cours de nos études, des contacts divers avec différentes entreprises, nous étant notamment occupé de l'une d'elles, comme commissaire, nous fûmes plus spécialement mis en contact avec le problème budgétaire et ses incidences.

Mais comment aborder un sujet aussi ample et ressassé ? Il ne s'agissait pas de l'aborder sur un plan technique ou comptable dont nous écartait un manque d'expérience pratique mais plutôt d'en étudier les principes généraux.

Lors des travaux préliminaires, nous remarquâmes que la plupart des études traitaient soit du long terme, soit du court, mais sans marquer de rapport entre ceux-ci. Nous fûmes par contre frappé par l'influence de l'un sur l'autre, en ce sens que, si le plan à long terme détermine le budget quant à ses objectifs, il en dépend quant à son élaboration.

Notre but, dans cette étude, est d'établir cette interdépendance entre le budget et les objectifs à long terme, celui-ci s'appuyant sur celui-là pour y trouver des tendances d'évolution et le court terme se greffant sur le long pour le réaliser. Notre travail, s'il se présente comme une vaste synthèse de la programmation de l'entreprise, veut en outre envisager celle-ci sous cette conception particulière de la gestion budgétaire envisagée non seulement comme principe de décentralisation, ce que la plupart des auteurs admettent, mais aussi comme moyen d'élaboration et de réalisation des objectifs à long terme.

Le budget est généralement considéré comme un plan chiffré dont la prévision couvre l'année, voire le trimestre, et se

greffe sur le plan à long terme. Nous nous efforcerons de faire percevoir dans cet exposé l'interdépendance entre les plans à long terme et les budgets, à la fois dans leur conception comme dans leur réalisation.

- dans leur conception : si l'élaboration du programme de l'année est essentiellement fonction du plan que l'entreprise s'est fixé pour une longue période, en retour la conception de ce dernier est facilitée par les données du budget. Car, si toutes les entreprises se prévalent généralement d'une politique et d'objectifs, le caractère rationnel des éléments qui éclairent les choix est souvent contestable: c'est encore bien souvent l'intuition qui guide les décisions. Or, le budget, par son analyse minutieuse des faits, leur mesure et leur contrôle, introduit un élément de rationalité :

- en dégagant certaines tendances d'évolution grâce aux écarts de réalisation qu'il met en évidence;
- en resituant à tout moment l'entreprise dans son contexte économique.

Son élaboration met en lumière les interdépendances des objectifs et des moyens, qu'ils soient techniques, financiers, commerciaux ou humains.

- dans leur réalisation : la nature même du contrôle impliquant des actions correctives prises lors de la constatation des écarts, la fréquence du contrôle, suscitent la volonté de réaliser les objectifs du budget. Ceux-ci, définis en fonction du but final - bien souvent un profit déterminé - peuvent amortir les fluctuations trop brutales de la conjoncture: un fléchissement dans les ventes, par exemple, entraînera un effort promotionnel plus grand, un contrôle plus sévère des coûts de production et des frais généraux d'administration et de vente. Devant le caractère irréversible de l'engagement des moyens financiers, techniques, commerciaux, humains, le budget, en tant qu'instrument efficace de réalisation du plan général de l'entreprise, acquiert une importance primordiale.

x
x x

Vu ce caractère d'interdépendance entre les deux programmes, il eût été difficile de répartir notre travail en deux parties : le court puis le long terme. Nous nous sommes plutôt attaché à montrer l'apport de la gestion budgétaire à l'élaboration des plans à long terme.

Cependant, avant même cette étude des plans à long terme, il nous faudra revoir les principes d'une gestion budgétaire et ses avantages dans une politique prévisionnelle, ainsi que dans la décentralisation de l'organisation, répondant ainsi aux différentes nécessités qu'impose l'évolution actuelle (chapitres I et II).

Le chapitre III traitera de la fixation d'objectifs coordonnés par l'élaboration des programmes et de l'incidence du contrôle budgétaire dans l'étude des prévisions, à court ou à long terme. Cette même incidence, nous la retrouverons sur les programmes à long terme ou programmes d'évolution au chapitre IV qui étudiera surtout les moyens financiers de l'activité future de l'entreprise, et notamment les investissements, dans lesquels nous groupons toutes les dépenses consenties pour l'avenir. Le chapitre V abordera les programmes à court terme ou programmes d'exécution. Ceux-ci, valorisés en unités monétaires, constitueront les budgets (chapitre VI) et feront l'objet d'une étude systématique, du moins en ce qui concerne les grands postes du budget général, tels que la vente (chapitre VII), le coût de la production (chapitre VIII), les investissements (chapitre IX) et la trésorerie (chapitre X).

Le chapitre VIII, relatif aux coûts de production, abordera les deux optiques du prix de revient : complet et direct. Nous croyons nécessaire d'élargir ce problème car il s'agit, dans un travail de synthèse, de dégager les avantages de l'un et de l'autre.

Nous envisagerons la trésorerie, au chapitre X, comme l'un des grands axes de la gestion budgétaire en ce qu'elle est l'aboutissement de toutes les opérations budgétées et comme le noyau de notre conception en ce qu'elle est l'une des bases d'élaboration des plans de financement à long terme et ainsi le lien entre le long et le court terme.

Le chapitre XI étudiera l'aspect humain du contrôle budgétaire envisagé comme moyen de motivation au sein de l'entreprise.

Le chapitre XII décrira sommairement le système présenté de façon didactique par Monsieur Bonini, afin d'illustrer, en fin d'étude, notre conception du budget : moyen de réalisation des objectifs à long terme.

C h a p i t r e I

CRITERES DE GESTION FACE A L'EVOLUTION ACTUELLE

1. CROISSANCE ECONOMIQUE ET PRODUITS NOUVEAUX

- 1.1. Augmentation du volume de production
- 1.2. Innovations et produits nouveaux
- 1.3. Phases de vie d'un produit

2. DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

3. QUELQUES ASPECTS D'UNE GESTION ADAPTEE AUX EXIGENCES DE L'EVOLUTION

- 3.1. Nécessité d'une gestion prévisionnelle
- 3.2. Nécessité d'une gestion programmée
- 3.3. Nécessité d'une gestion analytique
- 3.4. Nécessité d'une gestion contrôlée
- 3.5. Nécessité d'une gestion décentralisée

4. CONCLUSION

La croissance économique générale nécessite une gestion adaptée à cette évolution rapide. C'est ce que nous nous proposons de faire percevoir dans ce chapitre.

Nous y traiterons de l'innovation en tant que moteur de la croissance économique et nous examinerons quelques principes de gestion auxquels l'entreprise peut difficilement se soustraire devant les profondes mutations actuelles de l'économie.

1. CROISSANCE ECONOMIQUE ET PRODUITS NOUVEAUX

A la période de stabilité des trente dernières années succède une période où l'environnement de l'entreprise est en pleine évolution. Cette évolution se caractérise par l'augmentation du volume de production et le progrès technique, ce qui implique le changement des structures et l'inégalité dans la croissance économique.

1.1. Augmentation du volume de production

En ce qui concerne la production des produits industriels, il n'est pas exagéré de prévoir un développement de l'activité globale de 6 % à 8 % par an, ce qui n'implique pas seulement une augmentation purement quantitative de la consommation mais encore un changement qualitatif de la structure: le pain, par exemple, ne prend qu'une part réduite de la dépense alimentaire, tandis que le tourisme passe de zéro à un pourcentage appréciable du budget (1).

Face aux produits nouveaux, les produits traditionnels ne peuvent subsister que grâce à une grande compétitivité et donc à une production de masse qui implique des moyens de

(1) O. GELINIER, Fonctions et Tâches de Direction Générale, Ed. Hommes et Techniques, Paris, octobre 1963, p.38.

moins en moins accessibles à toutes les entreprises.

Il en résulte un phénomène de concentration industrielle, lequel nécessite de nouveaux moyens d'organisation, de gestion, adaptés à la taille nouvelle de l'entreprise.

1.2. Innovations - Produits nouveaux

Pour Schumpeter (1), l'innovation - à distinguer de l'invention purement scientifique ou technique - est la mise en oeuvre d'une combinaison nouvelle sous une des cinq formes suivantes:

- fabrication d'un nouveau bien;
- introduction d'un nouveau procédé de fabrication;
- ouverture d'un nouveau débouché;
- conquête d'une source nouvelle de matières premières;
- nouvelle organisation.

Toutefois, sans dénier les autres formes de l'innovation distinguées ci-dessus, à notre avis, la rapidité de la croissance économique est obtenue, à l'heure actuelle, dans une large mesure, grâce à la fabrication de produits nouveaux dont la découverte est due elle-même à la recherche pure, organisée dans les laboratoires d'entreprise.

L'essentiel de la croissance provient donc des biens nouveaux ou récents. Celle-ci n'est donc pas uniforme pour tous les produits: ceux en plein essor compensent le faible taux des produits stagnants ou décroissants et donnent à la croissance d'ensemble un taux moyen de 5 %.

Phases de vie d'un produit

Lorsqu'on élimine les variations dues à la conjoncture éco-

(1) SCHUMPETER, Evolution, p. 330, cité par PIETTRE André, in Pensée économique et Théories contemporaines, Dalloz, 1961, p. 277.

nomique, on constate que le développement d'un produit obéit à une loi logistique étudiée particulièrement à partir des innovations majeures qui sont à l'origine des grandes industries.

La courbe représentative de la vie d'un produit implanté sur le marché passe en général par quatre étapes (1) :

Première étape

Dès l'apparition d'un produit nouveau sur le marché, celui-ci déclenche une certaine demande qui va engendrer un taux d'expansion plus ou moins rapide et aussi un prix de vente plus élevé, dû à l'absence de concurrence.

Cette innovation, fabriquée à ce stade en petite quantité, bénéficiera, malgré un prix de revient élevé, d'une rentabilité importante, pour autant qu'elle réponde aux besoins du moment et qu'elle ait ce privilège d'exclusivité. Sinon, elle sera vouée au déclin à plus ou moins brève échéance.

Deuxième étape

Dès que le produit s'implante sur le marché, on procède à sa mise au point en vue d'industrialiser sa production. Son taux d'expansion restant encore supérieur à celui de l'expansion globale de l'économie, l'écart "prix de vente - prix de revient" reste satisfaisant malgré une légère baisse du prix de vente - toujours élevé -, baisse due à l'élargissement du marché et à une plus grande satisfaction de la demande.

Par contre, l'effort d'investissement va déterminer une trésorerie difficile et l'apparition d'une première concentration industrielle.

(1) GELINIER O., Fonctions et tâches de Direction générale, Editions "Hommes et Techniques, Paris, octobre 1963, p. 29.

Troisième étape

C'est l'étape où se trouvent la plupart des produits du marché. Elle se caractérise par sa stabilité et son développement à un taux normal.

Moins de dépenses d'investissement mais aussi, sous la poussée de la concurrence et la saturation du marché, diminution du prix de vente; d'où la marge prix de vente - prix de revient est plus faible. Aussi la productivité s'efforce-t-elle d'abaisser au maximum ce prix de revient. En outre, le jeu des amortissements procure une trésorerie aisée.

Quatrième étape

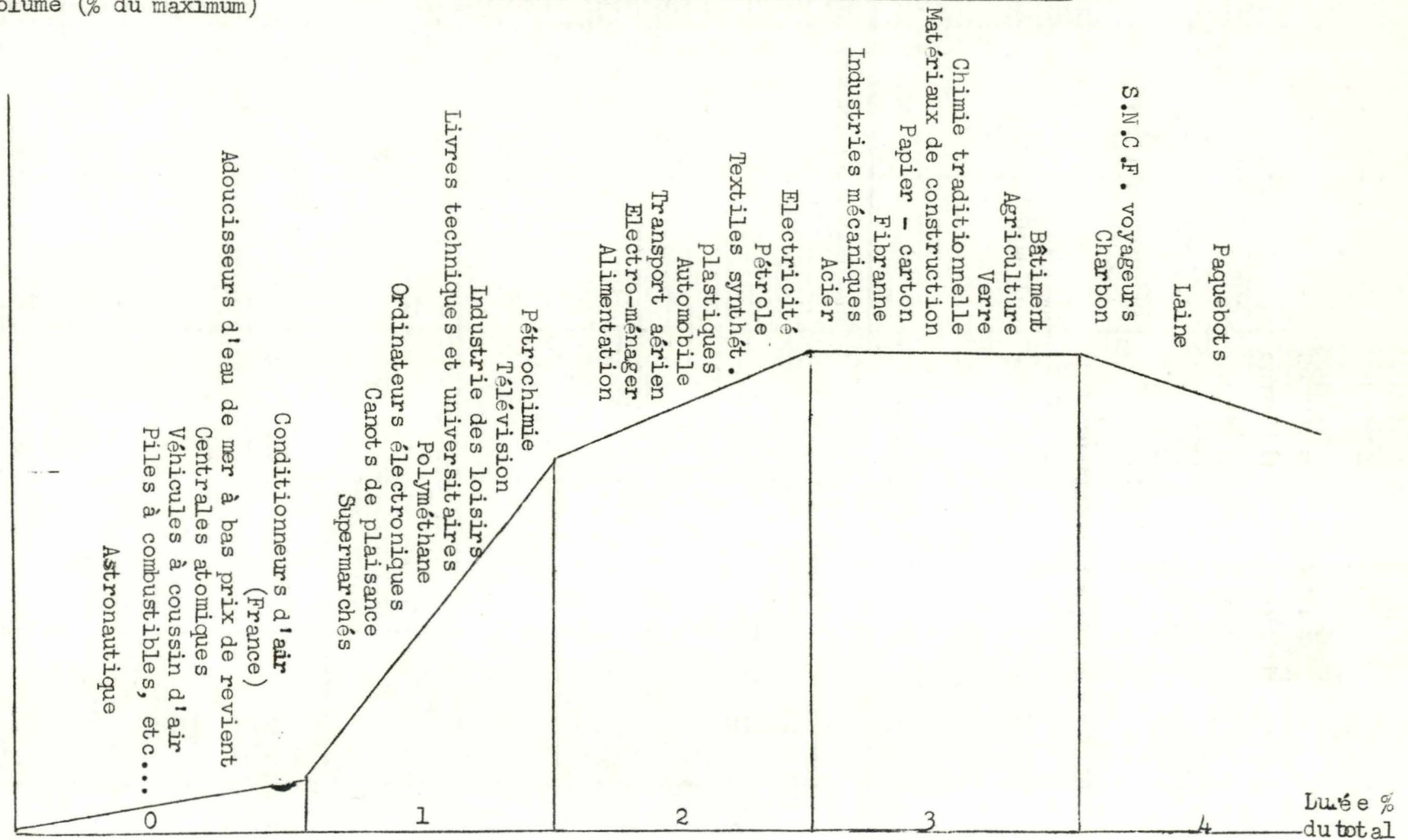
ou période de déclin dû au rétrécissement du marché et à une très forte concurrence, ce qui provoque une dégradation du prix de vente et, en conséquence, la disparition de nombreuses entreprises qui n'ont pu, en temps voulu, reconvertir leurs activités et leurs produits.

Mais cette évolution vers le déclin n'est pas inéluctable: si quelques produits disparaissent totalement, la plupart subsistent sous une forme ou une autre: on peut ainsi trouver des emplois nouveaux à un produit ancien. On constate, par exemple, un rajeunissement du verre, employé à l'heure actuelle comme matériau de construction.

Chaque produit décrit ce cycle de vie que nous venons de présenter, la durée de celui-ci étant toutefois fort variable de l'un à l'autre: ainsi l'acier a mis trois cents ans à atteindre sa maturité, tandis qu'après cinquante ans, le cinéma projeté en salle est en période de déclin.

Phase de vie des produits (exemple France 1960)

Volume (% du maximum)



x x
x x

C'est donc grâce à des produits nouvellement lancés, c'est-à-dire en phase un et deux de leur vie, qu'une entreprise peut s'assurer une expansion saine et réelle.

D'une manière générale, la recherche d'activités nouvelles, que ce soit dans la nature du produit ou dans son élaboration, constitue pour l'entreprise le moyen le plus sûr d'assurer sa survie, son développement ou sa rentabilité.

Toutefois, il sera aussi nécessaire pour l'entreprise de disposer d'une gamme variée de produits à rentabilité normale mais sûre, afin d'atténuer les difficultés de trésorerie qu'occasionnent la recherche et le lancement d'un produit nouveau, ainsi que de suppléer à sa mortalité éventuelle.

2. DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

En face de cette évolution, le statu quo équivaut à une condamnation; aussi le développement devient-il une des conditions de survie de l'entreprise.

Pour assurer cette expansion indispensable, cette dernière peut utiliser deux possibilités :

- la croissance par l'intérieur, lorsqu'elle dispose suffisamment d'éléments techniques, commerciaux, générateurs d'expansion, en exploitant au maximum ces forces potentielles;
- la croissance par fusion ou absorption avec des entreprises de la même branche, ou complémentaires, voire d'activités différentes.

En outre, l'inégalité de la croissance économique et, en particulier, l'impact des activités nouvelles dans cette crois-

sance, nous permet d'envisager trois techniques de développement:

- la diversification des produits;
- la spécialisation;
- la reconversion.

Nous n'étudierons pas les aspects spécifiques de chacune de ces techniques ni les avantages ou les inconvénients qui en résultent. Notons simplement que chacune de celles-ci, pour s'assurer une pleine efficacité, doit s'appuyer sur une politique de recherche active de produits nouveaux et qu'elles engagent l'entreprise avec un caractère d'irréversibilité différent: une reconversion suppose une modification de toutes les structures, tandis qu'une spécialisation peut se limiter à une exploitation des potentialités existantes.

3. QUELQUES ASPECTS D'UNE GESTION ADAPTEE AUX EXIGENCES DE L'EVOLUTION

3.1. Nécessité d'une gestion prévisionnelle

Il y a trois causes qui contraignent l'entreprise à procéder à des prévisions et à fixer des objectifs cinq ou même dix ans à l'avance: d'une part, la durée entre les décisions et leurs effets, due au temps requis pour faire passer un produit du stade prototype de laboratoire au stade de la production industrielle et à la complexité des mises au point; d'autre part, le frein opposé aux changements par les difficultés de financement, lequel oblige l'entreprise à constituer d'importantes réserves, et enfin la rapidité de l'évolution industrielle qui exige un plus gros volume de production et des mutations plus fréquentes (1).

(1) CHARMONT, La prévision à long terme, in La prévision et le contrôle de gestion, Dunod, Paris, 1961, pp. 45 et ss.

En conséquence, devant cette vitesse d'évolution et les délais entre les décisions et leurs effets, l'entreprise est obligée de prévoir beaucoup plus longtemps à l'avance, de manière à mobiliser à temps les moyens nécessaires pour assurer les objectifs fixés.

Par gestion prévisionnelle, nous entendons non seulement le fait qu'elle soit orientée sur le "devenir" de l'exploitation mais également qu'elle contienne en elle les éléments susceptibles de formuler les prévisions qui ne peuvent être limitées à une période courte mais doivent obligatoirement couvrir le long terme.

Aucune entreprise ne peut s'offrir le luxe de renoncer à prévoir à long terme: fonder ses décisions sur l'hypothèse que l'avenir prolongera régulièrement le présent est une hypothèse fausse car il risque d'être très différent.

3.2. Nécessité d'une gestion programmée

La mise en oeuvre d'une technique de développement suppose la définition d'objectifs financiers, techniques ou commerciaux. Or, de tels objectifs ne pourront être réalisés sans une programmation qui assure l'équilibre à la fois des moyens et des buts fixés.

C'est à la gestion programmée que l'entreprise doit recourir si elle veut se développer à un taux harmonieux par rapport à l'économie, sans risque de déséquilibre grave à l'intérieur d'elle-même.

3.3. Nécessité d'une gestion analytique

Quel que soit le choix devant lequel elle se trouve inéluctablement placée - une voie de développement ou une technique - celui-ci implique une connaissance suffisante de ses forces et de ses faiblesses actuelles et potentielles.

Il faut pouvoir la resituer dans son environnement (contexte économique): c'est non seulement de nouveaux moyens de production et de distribution qu'il faut la doter mais également d'une gestion susceptible de mettre en évidence - et suffisamment tôt - les goulots d'étranglement éventuels qui limitent son développement.

C'est à partir d'une analyse minutieuse de tous ses éléments constitutifs ainsi que de son environnement que l'entreprise peut effectuer un choix rationnel. Le coût de production, le montant des ventes par produit ou par gamme de produits sont des éléments que la comptabilité traditionnelle ne peut fournir; sa forme classique ne lui permet que de lointains rapports avec la position réelle de la firme. Un simple bilan, en effet, est une situation comptable simplifiée, sans souci de recherche sur le devenir de l'exploitation.

Une gestion adaptée aux exigences de l'évolution doit être de préférence analytique: il faut qu'elle imprègne l'entreprise d'un esprit de "mesure de tous les faits économiques" et ce à tous les échelons de l'organisation.

3.4. Nécessité d'une gestion contrôlée

Il ne suffit pas que l'entreprise se fixe des objectifs généraux à plus ou moins longue échéance, encore faut-il qu'elle les réalise car ceux-ci l'engagent maintes fois de façon irréversible, que ce soit sur le plan humain, technique ou commercial. Seul, un contrôle systématique et fréquent permet de situer celle-ci par rapport au programme qu'elle s'est fixé.

Une gestion contrôlée sur des périodes aussi courtes que possible et dont l'objet est de "mesurer" les écarts entre les objectifs et les réalisations permet de déclencher sans retard les actions correctives qui s'imposent. S'adaptant aux remous de la conjoncture tout en s'inspirant des objectifs finals, la gestion sera contrôlée dans son objet mais souple dans son action.

Evoquant les différentes phases de la vie d'un produit, nous avons montré quelles en étaient les phases les plus rentables et en même temps le danger qu'il y avait de se limiter dans une production de produits vieilliss.

En conséquence, une gestion moderne doit pouvoir situer à tout moment ses produits dans leur cycle de vie: or, ceci ne peut être réalisé que grâce à une analyse des coûts et du montant des ventes par produit et grâce aussi à un contrôle rigoureux, aussi fréquent que la durée de vie du produit l'exige.

3.5. Nécessité d'une gestion décentralisée

L'expansion donne à l'entreprise une dimension jusqu'ici inconnue. L'organisation doit pouvoir s'adapter à cette taille nouvelle.

A partir d'un certain niveau de développement, la décentralisation devient impérieuse.

Toutefois, la direction ne peut en aucun cas perdre le contrôle des activités; devant la complexité des tâches, l'ampleur de l'entreprise, ses dimensions géographiques qui, pour beaucoup d'entre elles, dépassent les frontières, l'efficacité du contrôle, sa permanence, ne sont rendus possibles que grâce à une décentralisation qui présente et mette en évidence les seuls points faibles où l'intervention de la direction est requise.

4. CONCLUSION

Une gestion adaptée aux exigences de l'évolution actuelle ne peut ignorer l'un ou l'autre aspect que nous venons d'évoquer.

La gestion budgétaire, sans être une forme de gestion parfaite, a le mérite d'aborder les différents problèmes que soulève notre économie moderne et de répondre aux différentes nécessités que nous venons de souligner. Nous verrons que son double aspect, analytique et synthétique, fournit à la direction tous les éléments de prévisions et de contrôle; au-delà du court terme auquel on l'associe généralement, elle constitue le cadre nécessaire à l'élaboration d'une politique et d'objectifs à long terme, en même temps qu'elle se présente comme un instrument particulièrement efficace pour réaliser les objectifs fixés.

Sans se placer au rang des techniques de recherche opérationnelle, elle n'en constitue pas moins un préalable à l'application de ces méthodes plus élaborées.

A la limite, lorsqu'elle a atteint un stade de développement quant à sa finesse d'analyse et de perfection quant à son organisation, elle peut fournir les éléments d'un modèle économique de l'entreprise elle-même; elle peut, à tout moment, resituer

celle-ci dans son contexte économique (marché consommateur, fournisseur et financier, évolution technique) et dans ses perspectives propres (politique et objectifs).

C h a p i t r e I I

CARACTERES GENERAUX DE LA GESTION BUDGETAIRE

1. NOTIONS DE GESTION BUDGETAIRE ET DE CONTROLE BUDGETAIRE

2. DEFINITIONS

3. CARACTERES PRINCIPAUX DE LA GESTION BUDGETAIRE

- sur le plan technique
 - sur le plan de l'organisation
 - sur le plan humain
-

Le budget étant l'un des moyens de gestion les plus adaptés à l'évolution actuelle de l'entreprise, comment concevoir celui-ci?

C'est à cette question que ce chapitre se propose de répondre.

1. NOTIONS DE GESTION BUDGETAIRE ET CONTROLE BUDGETAIRE

Les expressions gestion budgétaire et contrôle budgétaire sont synonymes, bien que le terme gestion implique un sens plus général que le terme contrôle qui, au sens propre, évoque une technique bien spécifique. Cette confusion provient du fait que ce mode de gestion trouve ses origines aux Etats-Unis où il fut appelé "Budgetary control".

Cette opération de contrôle, au sens anglo-saxon, est beaucoup plus complète et beaucoup plus dynamique que ne le laisse supposer l'expression "contrôle" au sens français, qui évoque la vérification a posteriori de l'exécution d'un ordre. Or, cette opération vise plutôt à déceler les anomalies et à déclencher consécutivement les actions correctives.

Le terme budget n'est pas plus heureux en ce qu'on le rapproche généralement du budget d'Etat, qui implique une autorisation de dépenses. Nous verrons que, à l'exception de quelques postes bien spécifiques, comme l'investissement ou la publicité, le budget a une tout autre signification; l'expression programme chiffré est plus adéquate parce qu'elle rend mieux compte du premier aspect du budget qui est la valorisation des moyens et des objectifs et leur coordination.

Si gérer consiste à "équilibrer" et à "animer", l'expression contrôle budgétaire se confond parfaitement avec l'expression gestion budgétaire car, pour donner tous ses résultats, le contrôle budgétaire doit être un esprit et seulement après un ensemble de techniques; sous l'apparente sécheresse de ses chiffres et le rigorisme de ses mécanismes, il se révèle comme un bon artisan de l'effort d'humanisation dans les entreprises.

2. DEFINITIONS

La plupart des définitions mettent l'accent sur un aspect

bien particulier ou un avantage bien spécifique du contrôle budgétaire: ceci résulte de la variété des problèmes auxquels celui-ci peut donner une réponse satisfaisante.

Examinons comment différents auteurs définissent le contrôle budgétaire :

Pour Monsieur Mac Kinsey (1): "Le contrôle budgétaire traite "de la coordination des divers services dans le but de faciliter "l'établissement d'un programme bien formulé pour l'entreprise "considérée comme un tout." L'auteur insiste sur le problème de la coordination au sein de l'entreprise.

Pour le Professeur Lang (2): un budget est essentiellement un projet de plan d'action pour une période de temps déterminée. Son objet fondamental est de contrôler toutes les fonctions de l'entreprise. On y parvient en comparant les résultats réellement obtenus aux chiffres budgétaires et en utilisant ceux-ci comme terme de comparaison pour déterminer le rendement des opérations. Il s'agit donc, pour cet auteur, d'un projet de plan d'action qui doit contrôler toutes les fonctions de l'entreprise et décentraliser sans perdre le contrôle: le plan d'action une fois fixé, l'exécution peut être décentralisée, chacun connaissant le but à atteindre.

Quant à Monsieur Gélénier: les trois éléments d'un contrôle effectif sont, par une comparaison avec la marche d'un navire :

- a) un objectif définissant à l'avance avec précision la destination du navire;

(1) Définitions rapportées par Mr Benoit, in "Le contrôle budgétaire", Hommes et Techniques, 1953; Le contrôle budgétaire a aux Etats-Unis, pp. 44 et ss.

(2) Définition rapportée in "Gestion de l'entreprise" par J. AUBERT-KRIER, Presses Universitaires de France, 1962, p. 326.

b) un dispositif de mesure ou d'observation permettant aussi souvent qu'il est utile de comparer la direction effective du navire et la direction qu'il doit suivre pour atteindre l'objectif; c'est la boussole (complétée par le point);

c) des actions correctives permettant de redresser la trajectoire réelle et de la ramener à coïncider avec la trajectoire objectif: c'est le gouvernail actionné par le barreur.

De nombreux auteurs envisagent le budget comme une comptabilité par rapport à l'avenir; il consiste en un plan minutieux de prévisions établi par anticipation, généralement pour un an et visant toutes les fonctions.

En ce qui nous concerne, la méthode budgétaire nous apparaît à la fois comme un instrument d'élaboration et de réalisation des plans à long terme de l'entreprise et de décentralisation.

Elle se caractérise par des objectifs chiffrés, coordonnés par des programmes et qui seront ultérieurement comparés aux résultats. Les écarts éventuels entraîneront alors la prise de mesures correctives et détermineront aussi la tendance d'évolution propre à élaborer une politique prévisionnelle.

Elle est également un instrument de décentralisation. Mais cette décentralisation se présentera comme une conséquence de l'organisation que ce mode de gestion introduit au sein de l'entreprise.

3. CARACTERES PRINCIPAUX DU CONTROLE BUDGETAIRE

Sur le plan technique, le contrôle budgétaire consiste:

- à fixer les objectifs à réaliser dans la vente, la fabrication, les investissements ou la trésorerie;
- à mesurer exactement tous les faits réalisés;
- à les comparer aux faits prévus;
- à interpréter ces comparaisons de façon à rapporter les effets

- à leurs causes;
- à introduire dès que possible des actions correctives.

Sur le plan de l'organisation, il consistera à décentraliser les fonctions de l'entreprise.

Les écarts de réalisation des faits seront obligatoirement sortis par centre de responsabilité. Ceux-ci sont à étudier en eux-mêmes et doivent rendre compte de l'activité de chaque centre. Le contrôle budgétaire est donc avant tout un outil d'autocontrôle: il doit rendre compte à chaque responsable de l'efficacité de sa gestion et de celle de chacun de ses subordonnés.

Sur le plan humain

Cette technique analytique et apparemment abstraite, puisqu'elle prend l'entreprise comme un ensemble de rouages chiffrés, permet cependant, grâce au processus d'examens et de réunions qu'elle déclenche automatiquement, l'autoformation et l'information, et assure ainsi l'unité de méthodes, de conceptions, de réalisations dans tous les domaines de la gestion; elle entraîne ainsi une meilleure compréhension au sein de l'entreprise par une participation pratique et psychologique de l'ensemble des responsables.

Notre approche du contrôle budgétaire englobera les plans à long terme de l'entreprise; nous montrerons l'apport du contrôle budgétaire dans une politique prévisionnelle ainsi que dans la décentralisation de l'organisation, répondant par là aux différentes nécessités qu'impose l'évolution actuelle et que nous avons précédemment énumérées.

Nous traiterons de la politique, des objectifs et des programmes à long terme ou programmes d'évolution. Nous examinerons les programmes à court terme ou programmes d'exécution; ceux-ci, valorisés en unités monétaires, constitueront les budgets et feront l'objet d'une étude systématique, du moins en ce qui concerne les grands postes du budget général tels que la vente, le coût de la production, les investissements, la trésorerie.

Ce n'est donc pas uniquement en tant que plan d'exécution pour l'année ou le trimestre, tel qu'on l'entend généralement, que nous envisagerons le budget, mais bien en tant qu'outil de gestion prévisionnelle dont les perspectives sont plus ou moins lointaines et en tant qu'instrument de décentralisation.

C h a p i t r e I I I

POLITIQUE - OBJECTIFS-PROGRAMMES - PREVISIONS

1. POLITIQUE

2. OBJECTIFS-PROGRAMMES

3. PREVISIONS

3.1. Mouvements conjoncturels et structurels

3.2. Contrôle budgétaire et prévisions à long terme

3.3. Contrôle budgétaire et prévisions à court terme

3.4. Prévisions et objectifs

Au cours du deuxième chapitre, nous avons énoncé notre point de vue selon lequel la gestion budgétaire était un outil de programmation à long terme.

Nous allons maintenant, avant d'aborder au chapitre IV les programmes à long terme, montrer que l'on ne peut fixer des objectifs sans programmation. Nous verrons ensuite dans l'étude des prévisions, bases des objectifs, le rôle du contrôle budgétaire pour les éclairer, qu'elles soient à court terme ou à long terme.

1. POLITIQUE

Une politique est un programme d'action qui définit l'orientation générale de la gestion de l'entreprise.

C'est par le canal de la décentralisation apportée par la gestion budgétaire qu'elle pourra le mieux être diffusée et elle doit l'être car les dimensions actuelles de l'entreprise, la rapidité de l'évolution engendrent sans cesse des problèmes nouveaux qui requièrent une solution immédiate, ce qui suppose un personnel informé de cette politique et ainsi apte à la prise de décisions valables.

2. OBJECTIFS-PROGRAMMES

"Une politique générale ou une politique particulière n'a de valeur pour l'action que si elle est prolongée par la formulation d'objectifs concrets, précis, chiffrés qui constituent les buts à atteindre dans le cadre de la politique énoncée"(1).

La détermination de ceux-ci ne peut se concevoir sans leur coordination préalable et c'est l'élaboration des programmes qui rendra cette coordination possible. Aussi est-il évident que ces deux notions sont étroitement liées.

Cette compatibilité des objectifs a comme but de réaliser au mieux l'équilibre général de l'entreprise. Parmi les principaux équilibres auxquels la gestion doit satisfaire, citons (2):

1. l'équilibre entre le volume des activités et les besoins du marché consommateur;
2. l'équilibre entre le volume des activités et les besoins du marché fournisseur;

(1) O. GELINIER, Fonctions et tâches de Direction générale, p.171.

(2) D. BLONDE, La gestion programmée, Dunod, 1964, p. 20.

3. l'équilibre entre le total des frais (vente, production, administration, publicité...) et la valeur de vente;
4. l'équilibre entre les moyens matériels et les hommes;
5. l'équilibre entre les moyens d'activité et leurs modes de financement;
6. l'équilibre à l'intérieur de chacune des fonctions elles-mêmes.

- Equilibre entre le volume des activités et les possibilités du marché fournisseur.

Pour réaliser son plan d'activité, la firme doit s'assurer des ressources extérieures. La notion de marché fournisseur est ici entendue dans un sens très large. Il faut en effet considérer:

- le marché du travail;
- le marché des matières premières;
- le marché des équipements;
- le marché de la sous-traitance;
- le marché des services;
- le marché financier.

Il faut noter que le marché du travail ne se limite pas à la main-d'oeuvre mais également aux cadres et en général à tout le personnel nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.

- Equilibre financier.

L'équilibre entre les fonds propres et les fonds de tiers assure la solvabilité de l'entreprise; sa capacité d'emprunt dépend de la proportion plus ou moins élevée de ses ressources propres par rapport aux fonds étrangers. Une bonne solvabilité est un élément de sécurité.

De plus, les immobilisations seront financées par des ressources propres de préférence, ou par des crédits à long terme, c'est-à-dire "qu'à des moyens d'une stabilité déterminée doivent

correspondre des modes de financement de même stabilité.(1)"

- Equilibre à l'intérieur des fonctions elles-mêmes.

Dans la production, par exemple, pour éviter les goulots d'étranglement, les différents ateliers devront être coordonnés, leurs capacités respectives devront être mutuellement adaptées.

Donc, sous peine de déséquilibre grave au sein de l'entreprise, on ne peut concevoir la fixation d'objectifs sans l'élaboration préalable des programmes qui permettent de mesurer les différents niveaux d'équilibre, de localiser les fonctions non adaptées et de déterminer leur incidence sur l'ensemble des activités.

Cependant, une telle étude ne peut se limiter au présent, mais elle doit surtout être envisagée dans une perspective d'évolution en tenant compte de l'éventuelle influence de l'entreprise sur cette évolution.

3. PREVISIONS

Pour programmer, il faut non seulement équilibrer mais il faut également prévoir sur des bases concrètes. Une gestion programmée suppose la fixation d'objectifs et de programmes de vente, de production, d'approvisionnement qui reposent sur des prévisions fondées à la fois sur l'étude de l'environnement et des éléments internes à l'entreprise.

La nature des mouvements des marchés, structurels ou conjoncturels, donne lieu à deux sortes de prévisions :

- les prévisions à long terme, à partir desquelles seront élaborés les programmes à long terme;
- les prévisions à court terme, qui devront accorder les plans à long terme à l'évolution du moment.

(1) D. BLONDE, op. cit., p. 20.

3.1. Mouvements conjoncturels et structurels

Les marchés de produits de consommation et d'équipement sont soumis à deux sortes de mouvements. L'un est un mouvement de fond, dit structurel, qui est soit un mouvement d'expansion ou de contraction de longue durée dont la périodicité varie de dix à vingt ans. L'autre type de mouvement est un mouvement dynamique à période plus restreinte dit conjoncturel qui résulte de l'inadaptation de l'offre à la demande sur un marché.

Le marché structurel repose sur (1) :

- l'évolution de la population et sa répartition: premier facteur de l'évolution à long terme et qui peut généralement faire l'objet d'une prévision précise;
- le progrès technique: la prévision du progrès technique devient de plus en plus accessible au fur et à mesure que celui-ci s'accélère;
- le changement de la structure de la consommation: la consommation croît progressivement comme le niveau de vie sous l'influence du progrès technique. En croissant, cette consommation change de structure. La structure future de la consommation n'est pas due au hasard, elle est déterminée par certains facteurs qui peuvent être observés dès maintenant et permettent de déceler sur ce point également des tendances probables.

Le marché conjoncturel ou marché du moment est influencé par:

- les actions de la concurrence nationale et internationale;
- la mode;
- la politique des revenus qui, en déterminant la répartition du revenu national, influence sensiblement la consommation;
- les prolongements ou les conséquences des mesures fiscales et financières internationales.

(1) O. GELINIER, op. cit., p. 37.

Tous ces éléments de prévision n'ont de valeur que dans la mesure où ils concernent les activités de l'entreprise: il faut toujours resituer cette dernière par rapport à l'évolution et tenir compte de l'influence qu'elle peut avoir sur le marché.

3.2. Contrôle budgétaire et prévisions à long terme

Evoquant au premier chapitre l'évolution du progrès technique et en particulier l'éclosion d'activités nouvelles, nous avons souligné l'intérêt d'une gestion programmée et contrôlée.

Si la gestion budgétaire n'est pas, à proprement parler, le point de départ d'une politique à long terme, elle n'en constitue pas moins - selon notre conception et ce que nous voudrions montrer au cours de cet exposé - l'un des outils d'élaboration. La mise en place de cette dernière facilitera l'étude de prévisions raisonnées qui sont l'une des bases de ces programmes à long terme. Elle fournit, parmi d'autres, des éléments qui éclairent les choix: les tendances d'évolution que le contrôle et l'analyse des écarts de réalisation révéleront, vont confirmer des prévisions établies à partir de techniques plus spécifiques et plus spécialisées.

3.3. Contrôle budgétaire et prévisions à court terme

En ce qui concerne la connaissance du marché conjoncturel, c'est-à-dire: - la répartition géographique de la consommation;
- la connaissance de la concurrence, de son implantation, de ses canaux de distribution, etc..., les études de marché constituent un moyen indispensable, mais le contrôle budgétaire en est un puissant auxiliaire, car il apporte la comparaison critique entre ce qui aurait dû se passer et ce qui s'est passé, entre le prévu et le réalisé.

La prévision doit être assise sur des études objectives, sur des déductions raisonnées: la critique des faits comparés aux prévisions est en même temps la critique des raisonnements utilisés.

3.4. Prévisions et objectifs

En fixant des objectifs-programmes et en les contrôlant, le chef d'entreprise fait entrer dans ses prévisions le résultat des mesures qu'il compte prendre, il entend leur enlever un caractère simplement passif, il leur donne un sens, une orientation: celle de l'action qu'il va exercer.

Après avoir reconnu que les ventes de telle région ont un niveau insuffisant, en avoir recherché les causes et y avoir remédié, il fixera un objectif de vente plus important: s'il a reconnu qu'un article ne lui laisse que des pertes, il le supprimera du budget. En outre, les objectifs-programmes en gestion budgétaire sont conçus, comme nous le verrons, avec la collaboration de tous les échelons de l'entreprise: la volonté d'atteindre l'objectif s'en trouve raffermie. L'action des hommes est au moins aussi importante que les données économiques: le marché est constitué par des personnes (les consommateurs) influencées par d'autres (les vendeurs).

Dès lors, en marge d'une conjoncture externe qu'elle connaît et qu'elle exploite, l'entreprise peut créer par sa volonté une conjoncture qui lui est propre.

Les objectifs à long terme ne peuvent être que difficilement remis en cause: les prévisions à court terme, elles, les adaptent à la conjoncture du moment. Toutefois, ces dernières prévisions deviennent, en fait, des objectifs qui restent subordonnés à la politique générale; ils tendent à garantir la réalisation et, en tout cas, ils réduisent le risque d'un changement d'orientation non fondé.

C h a p i t r e I V

PROGRAMMES A LONG TERME

1. NATURE DES PROGRAMMES A LONG TERME

2. LES INVESTISSEMENTS

2.1. Généralités et optique envisagée

2.2. Caractère subjectif et aléatoire des hypothèses retenues

3. FINANCEMENT A LONG TERME

3.1. Problème du financement

3.2. Modalités de financement

3.3. Programme de financement

3.4. Compte d'exploitation prévisionnel

4. PROGRAMME D'EVOLUTION ET GESTION BUDGETAIRE

4.1. dans les décisions économiques en général

4.2. dans l'élaboration des programmes d'investissement

4.3. dans l'élaboration du plan financier

Ce chapitre IV insiste sur le caractère global de l'investissement dans le cadre des programmes à long terme - "toute dépense consentie pour l'avenir" - et étudie les moyens financiers de l'activité future de l'entreprise, ainsi que la contribution de la gestion budgétaire au programme d'évolution.

1. NATURE DES PROGRAMMES A LONG TERME

Nous avons vu que la distinction entre les marchés structurels et conjoncturels conduisait à une double prévision :

- une prévision à long terme (de 10 à 20 ans selon la nature des éléments sur lesquels portait cette prévision);
- une prévision à court terme.

Toutefois, si la prévision conditionne le programme, les limites généralement admises pour celle-ci ne sont pas nécessairement les mêmes que pour les programmes. En effet, si une prévision à long terme peut avoir quelque validité lorsqu'il s'agit de l'économie en général (évolution démographique, progrès technique ...), c'est avant tout la nature des activités de l'entreprise qui déterminera les limites de ses différents programmes. Par exemple, une entreprise dont la production est orientée vers des produits à cycle de vie court a un horizon économique bien plus proche qu'une entreprise dont la production est orientée vers des produits à cycle de vie long.

Le programme à long terme précise l'évolution des activités, compte tenu de l'évolution prévue du marché structurel et surtout de l'évolution relative de l'entreprise sur ce marché.⁽¹⁾ Ce programme d'évolution est un programme d'ensemble susceptible de regrouper des programmes à période plus courte. Son élaboration n'implique pas nécessairement la mise en place d'un contrôle budgétaire, elle peut relever uniquement de la direction, mais, comme nous l'avons déjà maintes fois souligné, la technique budgétaire est d'un apport non négligeable en ce qu'elle introduit automatiquement un caractère de rationalité.

2. INVESTISSEMENTS

2.1. Généralités et optique envisagée

L'investissement est l'un des problèmes essentiels du long terme. Il conditionne la croissance de l'entreprise et en devient

(1) Définition de BLONDE.

un élément structurel en tant que moyen qui donne à celle-ci l'aptitude à produire et à vendre.

Classement des investissements.

Selon leur nature, on distingue

a) des investissements matériels, c'est-à-dire des investissements qui ont une réalité physique: terrains, bâtiments, équipements, installations; ils ont pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens matériels nécessaires à son exploitation;

b) des investissements incorporels: ils n'ont pas de réalité physique mais ils n'en représentent pas moins des capacités de production et de vente: la recherche, l'organisation, les brevets, les marques, la publicité, la formation du personnel, etc...

La décision d'investir est prise en fonction de la rentabilité globale de l'investissement. Nous ne nous pencherons donc pas sur les méthodes de calcul de rentabilité, ni sur les critères de choix dont font l'objet les investissements matériels. Nous nous bornerons à évoquer au cours de la prochaine section le caractère subjectif et aléatoire des hypothèses retenues dans l'élaboration du programme d'évolution.

2.2. Caractère subjectif et aléatoire des hypothèses retenues dans l'élaboration du programme à long terme

La principale difficulté dans l'étude d'un programme d'évolution provient du fait qu'il porte sur une période très longue. Les principaux éléments retenus dans le calcul de rentabilité globale telle que l'évolution de la consommation par type du produit, l'évolution technique, l'évolution de la concurrence, ont un caractère purement hypothétique, d'autant plus grand que la période envisagée est longue.

Or, l'étude de l'investissement n'a de valeur que si les hypothèses formulées se réalisent. Elle dépend de leurs probabilités qu'il faut considérer comme subjectives. "Nous jugeons que

l'événement E est plus ou moins vraisemblable et nous agissons en lui accordant plus ou moins de poids selon le degré de vraisemblance dans la comparaison que nous sommes amenés à faire pour motiver nos choix."(1)

Le caractère subjectif des hypothèses formulées se manifeste à tous les niveaux, que ce soit au niveau des bureaux d'étude chargés de faire les enquêtes et de chiffrer les données recueillies, ou au niveau de la direction et, en dernière analyse, au niveau de celui qui décide.

La première condition pour élaborer un programme d'évolution est de formuler très clairement les hypothèses de base et de leur donner un ordre de grandeur.

En outre, le caractère aléatoire des éléments retenus est tel que la prudence recommande d'envisager non pas un seul programme mais plusieurs. S'il n'est pas possible d'élaborer dans le détail tous les programmes qui résultent des différents choix d'action, tout au moins y a-t-il lieu d'envisager dans leurs grandes lignes deux ou trois programmes d'évolution fondés sur les hypothèses les plus vraisemblables et les possibilités d'adaptation de ces programmes au fur et à mesure que l'écoulement du temps lève l'incertitude. (2) Ceci peut apporter un élément de sécurité (relative, bien sûr) et introduire en même temps un caractère rationnel dans le domaine de l'incertitude en suppléant à l'improvisation ou à l'intuition qui, sans cela, risque de prévaloir au sein de la direction.

3. FINANCEMENT A LONG TERME

Le financement à long terme concerne toute l'activité future de l'entreprise, il n'est pas limité aux seuls investissements. Son expression en "unités monétaires" le lie d'une manière plus

(1) MASSE P., Le choix des investissements, Dunod, p. 218.

(2) MAGEE J.F., Decision Trees for Decision Making, Harvard Business Review, July-August 1964.

particulière au budget et notamment à celui de la trésorerie qui, elle, se présente comme la résultante de toutes les activités de l'entreprise.

Cette connexion entre le financement à long terme et la trésorerie souligne en dernière analyse l'interdépendance étroite qui existe entre les éléments du long terme en général et ceux du court terme, aspect qui sera évoqué dans l'étude du budget de trésorerie.

Dans cette section, nous expliciterons :

- le problème du financement;
- les modalités de financement;
- le programme de financement;
- le compte d'exploitation prévisionnel en l'absence de gestion budgétaire.

3.1. Financement

Le problème qui se pose à ce niveau consiste à assurer aux différents postes d'actif un moyen de financement adéquat. Il y a là aussi un équilibre et une harmonie à réaliser.

- Les moyens, représentés à l'actif du bilan :
 - les investissements tant corporels qu'incorporels
 - les valeurs d'exploitation comprenant les stocks, les crédits aux clients
 - la trésorerie: les disponibles en caisse et en banque, les valeurs mobilisables immédiatement sur la seule décision de l'entreprise.
- Le montant des financements, représenté au passif du bilan:
 - le financement en capital qui comprend des capitaux propres: capital social
provisions
réserves
 - des dettes à long terme
 - un financement en exploitation qui comprend les crédits aux fournisseurs, ainsi que les crédits à court terme obtenus du fait de l'exploitation.

3.2. Modalités de financement

Avant de développer ce point, nous croyons indispensable d'insister sur cette idée: les postes du passif du bilan ont mis en évidence deux sortes de financement: le financement en capital et le financement d'exploitation; la règle impérative en la matière est que, en aucun cas, les ressources nécessaires à l'exploitation ne doivent être consacrées aux investissements.

Par ailleurs, on réserve généralement la dénomination du "financement" aux programmes à long terme et "trésorerie" aux programmes à court terme: le financement concerne surtout un financement d'investissement, la trésorerie un financement d'exploitation.

Il y a deux possibilités de trouver des capitaux pour financer un investissement:

- a) à l'extérieur de l'entreprise,
 - par augmentation du capital social;
 - par des emprunts à long terme.

b) à l'intérieur même de l'entreprise, grâce à ses ressources propres, c'est-à-dire l'autofinancement; celles-ci se dégagent, après distribution des bénéfices, de l'excédent des recettes provenant des ventes, des réalisations d'actif, ... Elles sont représentées au bilan par les postes d'amortissement, de provisions disponibles et de réserves.

L'autofinancement est donc un apport de capitaux procuré par les résultats réservés de l'exploitation.

Au cours du chapitre III, deux principes concernant l'équilibre financier en général ont déjà été énoncés :

- Maintenir une mesure raisonnable entre les fonds propres et les fonds de tiers, mesure qui doit assurer la solvabilité de l'entreprise, car sa capacité d'emprunt dépend de la proportion plus ou moins élevée de ses ressources propres

par rapport aux fonds étrangers: une bonne solvabilité est, en effet, un élément de sécurité.

- A des moyens d'une stabilité déterminée, faire correspondre des modes de financement déterminés: les ressources nécessaires à l'exploitation ne peuvent être consacrées aux amortissements.

Dans le choix des modalités de financement, il importe également d'assurer à la structure financière un degré de liquidité adéquat, c'est-à-dire de fixer dans quelle mesure l'entreprise dispose ou disposera, au moment opportun, de fonds pour régler les dettes exigibles.

Plus on renonce vers l'immobilisé, plus la disponibilité est différée: chaque actif ayant son propre degré de liquidité qui dépend de sa nature et de sa faculté de rotation. Les immobilisations seront financées par des ressources propres ou par des emprunts dont la durée dépendra du degré de liquidité de telles immobilisations.

Il est difficile de spécialiser chaque catégorie de ressources à chaque catégorie d'investissement. Hormis les grands principes énoncés, nous pouvons proposer quelques directives :

- les dépenses de création d'une entreprise seront financées par le capital et les emprunts;
- les dépenses d'entretien, par les ressources de l'exploitation;
- les dépenses d'extension, de renouvellement, de modernisation du matériel, les dépenses de gros entretien, trop importantes pour pouvoir être mises à charge d'un exercice, seront financées par les ressources d'autofinancement et, à défaut, par des ressources externes comme l'augmentation du capital et les emprunts.

3.3. Programme de financement

Lorsqu'il s'agit d'établir un programme de financement, deux

problèmes se posent :

1. les besoins de financement
2. la détermination du mode de financement et du coût.(1)

Si le besoin de financement est fonction des objectifs qui ont été définis, ceux-ci, en retour, sont influencés par la structure financière actuelle et par l'apport éventuel de moyens nouveaux que traduit le résultat de l'exploitation.

La détermination du mode de financement conduit à s'interroger, non seulement sur les possibilités de financement que peuvent offrir le marché extérieur ainsi que les réserves accumulées, mais également et surtout sur cet apport de ressources nouvelles que nous venons d'évoquer.

L'interdépendance étroite entre le programme d'investissement d'ensemble et celui de financement, lui-même conditionné par les résultats escomptés de l'exploitation, se manifeste plus particulièrement lorsque la fonction financière conclut, après examen, qu'il y a incompatibilité entre le besoin et les capacités de financement ou entre le coût de financement et la rentabilité de l'exploitation prévue.

Ces incompatibilités peuvent conduire la direction à revoir la programmation d'expansion pour en réduire l'ampleur et adapter les besoins aux moyens; les décisions de base devront être revues, les politiques et objectifs modifiés: il s'agira avant tout d'arriver à des programmes compatibles avec les moyens de l'entreprise, de sorte qu'ils ne mettent pas l'exploitation et l'existence même de l'entreprise en péril.

Un programme de financement qui couvre la longue période sera obligatoirement découpé en tranches; celles-ci, pour des raisons de facilité et pour des raisons légales, couvriront une année. Si le programme d'investissement d'ensemble, à cause du caractère relativement irréversible des engagements, ne se prête pas à de grandes modifications, le plan de financement, quant à

(1) D. BLONDE, op. cit., p. 133.

lui, sera régulièrement revu, corrigé, précisé chaque année, et ce pour toute la période qui reste à venir. C'est donc sous la forme de bilans prévisionnels, revus et corrigés annuellement que se présente le plan de financement.

Nous noterons toutefois que de tels bilans, pour être significatifs, seront envisagés dans une optique économique: ils devront chiffrer la réalité des éléments représentés; les moyens effectivement mis à la disposition de l'exploitation devront figurer à l'actif selon leur valeur réelle, actuelle ou prévue, et non selon une valeur symbolique due à leur amortissement fiscal ou selon une valeur de liquidation.

3.4. Compte d'exploitation prévisionnel

Nous venons de souligner la nécessité de tenir compte dans le programme financier de l'activité future. Celle-ci se concrétise dans le résultat d'exploitation. Au minimum, dans le cas où l'organisation budgétaire fait défaut, la direction établira, au moins pour les prochains exercices, un compte d'exploitation prévisionnel de façon à vérifier la validité des orientations prises. Il sera établi par extrapolation de l'exercice précédent en chiffrant, autant que possible, l'impact de toutes les décisions ou modifications prévues (1) :

- le chiffre d'affaires, en tenant compte des actions commerciales des produits nouveaux, de la concurrence, des prix de vente, ...
- les frais commerciaux et les taxes indirectes
- les frais de production
- les frais généraux administratifs et financiers
- le bénéfice brut
- les amortissements
- les impôts
- le bénéfice net et son affectation.

Chaque poste sera exprimé en valeur ou en pourcentage du chiffre d'affaires.

(1) O. GELINIER, op. cit., p. 198.

Un tel compte fournira les éléments du plan financier que la direction - avec ou sans budget - doit obligatoirement établir.

Nous ne pouvons toutefois omettre de souligner les aléas d'une telle méthode, aléas renforcés encore par l'imprécision des données disponibles et le manque d'informations valables.

4. PROGRAMME D'EVOLUTION ET GESTION BUDGETAIRE

L'étude des budgets n'ayant pas encore été abordée, nous n'évoquerons que les lignes générales de leur contribution aux programmes d'évolution, en particulier :

- dans les décisions économiques en général,
- à l'élaboration des programmes d'investissement,
- à l'élaboration du plan financier.

4.1. Dans les décisions

Nous avons précédemment montré le rôle du budget dans la prévision grâce aux tendances d'évolution qu'il permet de dégager. Mais celle-ci n'est qu'un élément qui peut éclairer la direction dans ses décisions; c'est également sur la connaissance des forces et faiblesses actuelles de l'entreprise que peuvent se fonder les décisions économiques. La gestion budgétaire, par son analyse des faits et leur contrôle, met en lumière les anomalies existantes.

4.2. Dans l'élaboration des programmes d'investissement

Si la décision d'investir appartient à la direction, il n'en reste pas moins que l'étude de l'investissement est une oeuvre collective,

- et des services commerciaux qui définissent le volume des ventes pour la période considérée, volume échelonné dans le temps et défini en quantité et en qualité,

- et des services techniques qui doivent fournir des informations sur l'investissement proprement dit et sur les conditions de son exploitation,
- et des services du personnel qui étudient l'impact de l'investissement sur la politique du personnel,
- et des services financiers.

Le contrôle budgétaire est moins une technique qu'une discipline d'esprit qu'elle contribue à former et à entretenir; par la rigueur de son calendrier, par le processus de réunions qu'il déclenche, il impose des haltes où les chefs d'unités, les cadres supérieurs doivent se pencher sur leurs services respectifs et se livrer, dans le domaine de leur activité, à un tour d'horizon complet.

4.3. Dans l'élaboration du plan financier

La confiance que l'on peut accorder à un plan de financement présenté sous la forme de bilans prévisionnels dépendra du degré d'analyse des données ainsi que de la précision des éléments retenus; il va de soi que le budget général et, en particulier, le budget de trésorerie qui est l'aboutissement inévitable de tous les budgets, comme nous le constaterons, est un atout précieux, à la fois pour l'élaboration du programme financier et pour sa revision annuelle.

C h a p i t r e - V

PROGRAMME A COURT TERME

1. ELEMENTS DU PROGRAMME A COURT TERME
 2. DUREE DU PROGRAMME A COURT TERME
 3. COMPATIBILITE DES PROGRAMMES
-

Le programme à long terme, objet du chapitre précédent, est fondé sur une prévision de l'évolution structurelle.

En fonction de celle-ci et de la situation de l'entreprise, et particulier de ses forces et de ses faiblesses, il s'agit d'orienter cette dernière, de lui fixer des objectifs généraux. A ce stade, l'élaboration du plan porte sur deux éléments :

- d'une part, l'investissement que nous avons précédemment envisagé dans une optique très générale (c'est-à-dire toute dépense consentie pour l'avenir);
- d'autre part, le financement en capital.

Le programme à court terme, lui, sera fondé sur une évolution conjoncturelle du marché. On ne peut dire qu'un programme à court terme soit l'application du programme d'évolution: il est simplement conditionné par celui-ci qui fixe le cadre général de l'action à mener.(1)

Au cours de ce chapitre, nous examinerons successivement :

- les éléments qui interviennent dans l'élaboration d'un programme à court terme;
- la durée de celui-ci;
- la compatibilité des différents programmes qui le constituent.

(1) D. Blondé, op. cit., p. 37.

1. ELEMENTS DU PROGRAMME A COURT TERME

Si la programmation à long terme tient compte implicitement de la plupart des facteurs du court terme, elle ne peut toutefois, étant donné son caractère général et le caractère aléatoire des prévisions, ni les aborder, ni les détailler avec autant de précision. Nous allons relever différents facteurs et examiner pour chacun d'eux le degré de précision que le court terme doit nécessairement envisager.

1. La prévision des ventes, telle que nous l'avons envisagée au chapitre III, avait pour fondement des éléments très généraux comme l'évolution de la population, le progrès technique, le changement de la structure de la consommation et une tendance d'évolution dégagée à partir des antécédents commerciaux de l'entreprise. Envisagée à court terme, celle-ci va s'appuyer sur des techniques spécialisées telles que l'étude du marché et sur les résultats atteints au cours des périodes précédentes.
2. Le calcul du potentiel de production, pour le long terme, a été effectué en fonction d'une activité normale (1), c'est-à-dire une activité escomptée suivant la capacité de production de l'entreprise et le marché potentiel. Lorsqu'il s'agit du court terme, il sera nécessaire de préciser et d'ajuster l'activité normale en tenant compte de certains éléments variables comme la conjoncture ou les capacités techniques qui peuvent varier, par exemple, en fonction du temps de présence du personnel dans l'entreprise, ou même de son rendement.

(1) Nous étudierons plus en détail, dans le chapitre VII consacré aux coûts de production, ce que l'on entend par "activité normale".

3. Les matières premières n'étaient envisagées dans le long terme qu'en tenant compte des possibilités d'approvisionnement: la proximité des sources de matière ou les facilités d'accès.

Le plan à court terme, lui, envisagera non seulement les possibilités d'approvisionnement mais également leur prix et les délais: il veillera à procurer aux dates utiles les matières nécessaires aux fabrications et examinera les conditions techniques et financières imposées par les fournisseurs.

4. L'élément stock sera surtout étudié dans le court terme en tant qu'intermédiaire obligatoire et régulateur entre la production et les ventes.

5. Le facteur financier aussi garde à court terme la même importance que dans le long terme.

La dénomination de financement est généralement réservée aux programmes à long terme; les programmes à court terme sont dits "de trésorerie". Les premiers concernent surtout le financement en capital, les seconds le financement d'exploitation.

6. L'élément "frais".

Il est difficile d'établir avec une bonne approximation un coût de production pour le long terme. Celui-ci cependant a un rôle capital dans la rentabilité de l'entreprise. Nous verrons comment le plan à court terme, et plus particulièrement le budget, peut l'établir et comment, grâce à la décentralisation, qu'il introduit dans l'organisation, il délimite les responsabilités et contribue à l'amélioration de la rentabilité.

7. L'élément humain s'envisage généralement à long terme. On ne peut le considérer comme un facteur variable que l'on

acquiert à loisir en quantité et en qualité. C'est un élément très difficile à apprécier et à prévoir, mais qu'on ne peut cependant négliger, car son influence sur les autres facteurs est très grande. En rapport avec l'élément "frais", il y a lieu d'estimer, pour chaque période, le nombre d'exécutants, le coût ainsi que la capacité professionnelle.

2. DUREE DU PROGRAMME A COURT TERME

Il n'y a pas de règle absolue en ce qui concerne la durée d'un programme qui, à long terme, dépend de l'évolution générale ainsi que de l'horizon économique de l'entreprise et qui, à court terme, sera surtout fonction de son activité.

Toutefois, l'horizon du programme à court terme correspond tout normalement avec l'exercice comptable clôturé par la présentation obligatoire du bilan annuel.

En outre, si nous tenons compte des particularités de l'entreprise et si nous voulons obtenir une analyse plus fine, plus détaillée de l'activité commerciale ou de l'activité de production, chaque programme annuel sera lui-même découpé en programmes semestriels, trimestriels, voire mensuels selon le cas. Les programmes de trésorerie donneront lieu, ainsi que nous le verrons, à des subdivisions plus courtes encore: la quinzaine ou la semaine. Parmi les programmes à court terme, nous distinguerons des programmes annuels et des programmes d'exécution que nous étudierons plus en détail.

3. COMPATIBILITE DES PROGRAMMES

Nous avons évoqué dans le chapitre II la nécessité d'une programmation, en vue d'établir l'équilibre des objectifs. La notion de programmation inclut la notion de coordination.

Au fur et à mesure que les données se précisent, la compati-

bilité des programmes est rendue plus délicate. Notre propos n'est pas de traiter de la coordination des programmes à court terme: celle-ci sera prise en considération dans l'étude des budgets et notamment dans le budget de trésorerie qui, par sa nature - exprimé en unités monétaires - et par sa fonction - aboutissement inévitable de toutes les opérations budgétées - fait apparaître les déséquilibres.

Nous relevons simplement l'intérêt qu'il y a pour l'entreprise, préalablement à l'élaboration détaillée des différents programmes à court terme, de s'assurer en première approximation de la compatibilité des principales activités entre elles, avant même toute valorisation des programmes.

Cette première étude peut être effectuée grâce à certaines unités de mesure, telles les unités d'activité que nous verrons en détail dans le chapitre relatif au coût de production, ainsi que par la technique des ratios. Nous nous bornons à définir les unités d'activité comme étant des unités qui permettent de mesurer, soit les différentes activités, soit même leur capacité. La technique des ratios, qui n'est pas abordée dans notre exposé, permet de traduire les différentes activités par rapport à l'une d'elles.

Il faut avoir fait l'étude de coordination de l'ensemble des programmes avant de commencer à établir le détail de ceux-ci. Il est en effet inutile d'établir complètement un programme qui, faute de compatibilité avec un autre, remet en cause les hypothèses de base. Il y a là une perte de temps et de travail.

C h a p i t r e V I

LES BUDGETS

1. PRINCIPAUX ASPECTS DU BUDGET
 2. ELABORATION DU BUDGET GENERAL
 3. PRINCIPES DIRECTEURS D'UNE ORGANISATION BUDGETAIRE
 - 3.1. Structure comptable
 - 3.2. Nécessité de décentralisation
 - 3.3. Classement des produits en fonction de leur homogénéité technique et commerciale
 - 3.4. Classement des frais en frais fixes et frais variables
 - 4 . BUDGET ANNUEL - BUDGET D'EXECUTION
 - 4.1. Budget annuel
 - 4.2. Budget d'exécution
 5. CONTROLE DU BUDGET
 6. REVISION DES OBJECTIFS ET DES BUDGETS
 7. LES DIFFERENTS BUDGETS ET LEUR ENCHAINEMENT
-

Le programme réalise l'équilibre entre les moyens demandés et les moyens disponibles dans l'entreprise: équipements, matière, technique, hommes, argent, temps. Le budget n'en est qu'une version particulière, dans laquelle tous les éléments programmés sont traduits en unités monétaires. Leur chiffrage par les budgets exprime la valeur économique des objectifs projetés. Ces budgets sont le lien essentiel entre le critère de validité technique que l'on obtient par les programmes et le critère de validité économique de l'entreprise: ils constituent une approche permettant de choisir entre deux programmes techniquement valables, dont l'un est plus rentable que l'autre.

Le présent chapitre examinera les principes généraux du budget d'ensemble et présentera pour terminer l'enchaînement et l'interdépendance des différents budgets qui le constituent.

1. PRINCIPAUX ASPECTS DU BUDGET

Les applications de la méthode budgétaire sont extrêmement diverses. L'entreprise peut envisager le budget sous plusieurs aspects; citons en ordre principal(1) :

- l'aspect autorisation
- l'aspect contrôle
- l'aspect "objectif" ou prévisionnel.

Jusqu'ici, nous avons surtout mis l'accent sur l'aspect prévisionnel du programme général. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'étudier et d'établir des budgets spécifiques, il n'est guère possible de se limiter à une seule attitude budgétaire. C'est en fonction de sa nature même qu'un programme prend tel ou tel aspect.

- Aspect autorisation

Le budget d'autorisation se caractérise par

- sa rigidité: sauf exception autorisée selon une procédure bien établie, les sommes indiquées au budget ne peuvent être dépassées; elles constituent une limite à la dépense;
- sa centralisation: le budget d'autorisation émane généralement de la direction et s'impose aux responsables de l'exécution.

Parmi ceux-ci, on distingue :

- a) les budgets d'investissements dans lesquels la responsabilité d'engager des dépenses d'investissement se situe d'ordinaire au niveau de la direction générale. Le résultat du choix effectué par celle-ci peut s'imposer aux exécutants d'une façon rigide.
- b) les budgets de certains postes ou dépenses qu'il est difficile de lier à une activité, tels le budget de publicité ou le budget de recherche et de développement.

(1) O. GELINIER, Guide pour l'application de la méthode budgétaire, in Le contrôle budgétaire, op. cit., p. 17.

- Aspect contrôle

Cet aspect se manifeste surtout dans le budget du coût de production. La décentralisation qu'introduit la gestion budgétaire se traduit par le partage de l'activité de production en centres sur lesquels peut s'exercer un contrôle plus efficace et plus fréquent. Si ce contrôle englobe toutes les activités de l'entreprise en y incluant la vente et les services administratifs, c'est surtout au niveau de la production que se manifeste le plus cette attitude budgétaire.

- Aspect "objectif"

Le budget d'ensemble peut présenter cet aspect "objectif" vis-à-vis du programme d'évolution, c'est-à-dire le programme général qui couvre le long terme: sa fonction essentielle est de réaliser les objectifs généraux qui, eux-mêmes, dépendent d'un objectif plus général: la réalisation d'un profit déterminé. Néanmoins, puisque la vente, comme nous le verrons, conditionne les autres budgets, c'est à ce niveau que l'aspect objectif se manifeste explicitement dans la volonté de l'entreprise de réaliser un chiffre d'affaires déterminé.

2. ELABORATION DU BUDGET GENERAL

L'élaboration des budgets ne peut se développer d'une façon coordonnée que si elle est établie sur la base d'un plan général d'activité. Deux attitudes sont possibles (1) :

- une attitude centralisatrice: la direction présente un plan détaillé, précis: les responsables des différents services n'auront qu'à y apporter les retouches et prévisions nécessaires et à chiffrer les dépenses et recettes correspondantes. Nous estimons cette attitude peu conforme à l'esprit même de la méthode budgétaire qui, par la décentralisation, s'attache à fixer les responsabilités et à favoriser l'initiative et la créativité des cadres.

(1) O. GELINIER, Le contrôle budgétaire, op. cit., p. 31.

une attitude décentralisatrice: après avoir énoncé les directives de la politique générale de l'entreprise, la direction établit les éléments synthétiques que constitue le budget général. C'est en construisant ceux-ci qu'elle dégagera les incompatibilités telles que les goulots d'étranglement, les productions déficitaires, ... afin de les exposer aux responsables qui modifieront dès lors leur programme. Une fois ces ajustements effectués, une nouvelle centralisation des données budgétaires aboutit à un budget général scindé par tranches mensuelles ou trimestrielles.

C'est donc un mouvement d'aller et retour qui se crée entre la direction et les services responsables, favorisant par là l'unité et l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise.

3. PRINCIPES DIRECTEURS D'UNE ORGANISATION BUDGETAIRE

Les prévisions ont fourni des hypothèses d'activité d'après lesquelles nous déduisons ce que doivent être les processus de production et de distribution. Il apparaît logique de comparer le processus réel au processus prévu.

La gestion budgétaire comprend trois opérations successives:

- l'élaboration du budget
- l'enregistrement de la réalisation
- le contrôle proprement dit, par rapprochement de la réalisation et de la prévision.

Nous examinerons au cours de cette section quels sont les principes directeurs qui président à l'organisation budgétaire et, de ce fait, permettent le déroulement harmonieux des trois opérations. Tels sont: - la structure comptable

- la décentralisation
- le classement des produits en fonction de leur homogénéité technique et commerciale
- le classement des frais en frais fixes et variables.

3.1. Structure comptable

L'élaboration du plan à long terme et du budget avait un aspect prévisionnel. Il s'agissait d'évaluer des faits futurs, c'est-à-dire ce^{que} seraient les volumes d'activité, les moyens nécessaires, les recettes et les dépenses dans les hypothèses de décision possibles, évaluation par essence et par objet probabiliste, puisqu'elle concernait le futur tout en s'appuyant sur des faits passés.

Or, la mesure des faits passés appartient à la comptabilité: celle-ci a, en effet, pour objet d'enregistrer le résultat des décisions prises et le domaine de la comptabilité est celui des faits établis; la "mesure comptable" va répertorier les quantités d'activités de dépenses, de recettes; elle donnera des valeurs finies qui ne se modifient pas d'elles-mêmes mais ne peuvent l'être que par une nouvelle décision.

Dès lors, à l'évolution prévisionnelle probabiliste ou statistique, nous devons confronter la mesure comptable.

Le premier principe directeur de l'organisation budgétaire sera d'adapter une structure comptable des différents budgets afin de faciliter la comparaison ou le contrôle des deux mesures.

3.2. Principe de décentralisation

Un caractère essentiel de la méthode budgétaire est que la prévision et le contrôle des dépenses, des recettes et des résultats soient effectués par responsabilité. Ceci ne peut être réalisé que s'il existe dans l'entreprise une structure bien définie des responsabilités. Si celle-ci est mal définie, il est impossible de lui rattacher des ensembles cohérents de recettes et de dépenses. La structure comptable devra épouser la structure des responsabilités: il y a lieu de rassembler toutes les quantités d'activité, les frais, les produits qui sont gérés par un même responsable. A l'intérieur du centre de responsabilité, les comptes seront subdivisés par activité et par produit, chaque fois

que cela est possible et utile.

Or, une structure comptable divisée par responsabilité ne se trouve pas dans la comptabilité générale mais seulement dans la comptabilité industrielle; il ne peut dès lors y avoir de budget sans comptabilité industrielle.

3.3. Classement des produits

Le classement des produits est délicat. Il consiste à établir des groupes d'articles judicieusement choisis, qui présentent simultanément les deux qualités suivantes:

- l'homogénéité du point de vue de la vente: ils doivent constituer une unité commerciale définie;

- l'homogénéité du point de vue de la fabrication, c'est-à-dire qu'il doit être possible de les ramener tous à une unité représentative des quantités de matière et de main-d'oeuvre (par atelier et par qualification).

Toutefois, il n'est pas toujours possible de satisfaire simultanément à ces deux conditions. C'est pourquoi, selon la nature de l'activité de l'entreprise, le classement est plutôt orienté, soit vers une homogénéité technique, soit vers une homogénéité commerciale.

3.4. Classement des frais en frais fixes ou de structure et en frais variables

Dans l'étude du prix de revient que nous abordons au chapitre suivant, nous examinerons plus en détail ce qu'on entend par frais fixes et frais variables.

Signalons dès à présent qu'en général les frais peuvent être décomposés en frais proportionnels au volume de production, que l'on appelle indifféremment frais variables ou proportionnels, et en frais inhérents à la structure de l'entreprise, que l'on désigne par frais fixes ou frais de structure.

La gestion budgétaire doit respecter ce classement pour plus

de clarté et de facilité du contrôle.

4. BUDGETS ANNUELS - BUDGETS D'EXECUTION

Dans le chapitre traitant des programmes à court terme, nous subdivisons ceux-ci en programmes annuels et en programmes trimestriels ou programmes d'exécution. Nous avons insisté sur le fait que le seul critère de durée d'un programme à court terme consiste dans la nature des activités de l'entreprise; nous avons toutefois remarqué l'intérêt de fixer un programme annuel.

Le budget n'étant que la valorisation des programmes, nous examinerons plus en détail les principaux caractères du budget annuel, ainsi que du budget d'exécution.

Notons une fois encore que la durée de ce dernier est purement théorique. On peut très bien imaginer un budget annuel qui soit un budget d'exécution, sans autres divisions. Toutefois, les entreprises à caractère dynamique ne se contentent pas d'un budget annuel qui risquerait de se limiter à un simple "bilan prévisionnel" dont le caractère et la nature ne permettraient qu'une simple comparaison avec le bilan de l'exercice.

Le souci de réaliser les objectifs généraux et d'adapter le plan général aux circonstances oblige ces entreprises à procéder à des analyses de plus en plus fines (entendons par là que les périodes du contrôle sont de plus en plus rapprochées). En outre, le montant des ventes des produits nouveaux, dont la rentabilité est d'autant plus élevée que le cycle de vie est court, doit être suivi, contrôlé: pour l'entreprise, il s'agit de situer, à tout moment, le produit dans son cycle de vie.

4.1. Budget annuel

Le budget annuel a pour but de réaliser les objectifs généraux que le programme d'évolution a définis: programmant et chiffrant les différents éléments évoqués précédemment, tels que la

production, la vente, les matières premières, les investissements, etc..., il ne peut toutefois consister en une application stricte du programme général.

En effet, l'évolution de la conjoncture peut imposer momentanément un programme qui ne soit pas entièrement conforme à l'évolution prévue; les objectifs généraux ne sont pas pour autant remis en question: ce sont d'autres éléments plus profonds qui doivent motiver les modifications d'une politique: par exemple, une insuffisance marquée et continue de la demande d'un produit, insuffisance qui dénote son vieillissement.

Annalité du budget

L'intérêt d'établir un budget chaque année est motivé par plusieurs raisons :

1. L'entreprise doit présenter chaque année un bilan; il y a un avantage évident à ce que le budget coïncide avec la période comptable: ceci simplifie le contrôle et diminue les coûts. La réunion de l'assemblée générale des actionnaires à la même date que le dépôt du bilan peut donner lieu à la prise de décisions relatives à la gestion; par ailleurs, la distribution de dividendes peut avoir une répercussion financière.

2. En étudiant le budget de trésorerie, nous verrons que ce dernier constitue à lui seul un bilan prévisionnel.

3. Un plan de financement à long terme est constitué d'une série de bilans prévisionnels sommaires, échelonnés sur les "n" années du plan. Le budget annuel permet de préciser chaque année ce que le plan a de trop général, en même temps qu'il constitue une base de révision propre à corriger le plan pour les années à venir.

4.2. Budget d'exécution

Un budget annuel ne peut être limité à une valeur annuelle globale des activités: celles-ci seront échelonnées dans le temps.

Le budget sera découpé en tranches, soit mensuelles, soit trimestrielles, qui constituent le calendrier des activités nécessaires à la satisfaction des commandes enregistrées et des ventes prévues à court terme; pour cette raison, de telles tranches budgétaires peuvent être appelées "budgets d'exécution".

La période couverte (mensuelle, trimestrielle...) par un tel programme est conditionnée, soit par la volonté de l'entreprise d'exercer un contrôle plus serré, soit surtout par le régime saisonnier de l'activité commerciale, ainsi que le délai minimum de réapprovisionnement. Ces deux dernières contraintes s'expliquent par la nécessité d'envoyer aux fournisseurs les commandes assez tôt pour que la fabrication des produits soit terminée au moment où la demande se manifeste.

Les prévisions sur lesquelles repose un programme d'exécution ont deux limites et deux aspects:

1. une limite supérieure qui est l'objectif annuel: c'est, en effet, dans la perspective de ce dernier qu'un programme d'exécution doit être envisagé; les écarts que le contrôle fait apparaître entraînent certaines corrections ou revisions susceptibles de maintenir l'objectif annuel. Nous verrons, à propos de la revision des budgets, qu'il faut d'abord épuiser tous les moyens avant de modifier cet objectif. Cette limite donne aux prévisions un aspect "objectif"..

2. une limite inférieure. Celle-ci est constituée par "l'engagement ou la mise en oeuvre des commandes enregistrées".(1) Lorsque des achats ont été contractés, ou que des ordres des clients ont été acceptés, les programmes de production sont, ou bien mis définitivement sous forme de documents de lancement, ou tout au moins élaborés d'une façon aussi précise que possible; dès lors, ces prévisions à quelques semaines ou à quelques mois ne sont plus des prévisions mais des programmes qui sont mis en oeuvre et dont on peut difficilement se défaire. Cette limite inférieure donne aux prévisions un caractère d'engagement.

(1) R.B. THIBERT, La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise, Dunod, Paris, 1961, p. 97.

Remarque

Les tranches du budget annuel ne couvrent pas nécessairement toujours toute la même durée: les particularités de la fonction envisagée (vente ou trésorerie), ainsi que les nécessités du contrôle, déterminent pour chaque budget partiel la période à considérer.

5. CONTROLE DU BUDGET

Le budget a chiffré le programme. Il le situe dans un ensemble de circonstances déterminées et le répartit entre les divers exécutants dont il a, aux différents degrés, délimité la responsabilité.

Mais il ne suffit pas d'organiser ou de prévoir, encore est-il nécessaire de s'assurer que la réalisation se fait conformément aux prévisions et que chacun tient le rôle qu'on lui a confié; c'est un problème de contrôle efficace et rapide, destiné à comparer les conditions réelles aux prévisions.

Les "écarts" dégagés auront pour objet de localiser les déséquilibres et leurs conséquences sur l'exploitation générale, de préciser les points où une action de redressement est nécessaire.

- Les écarts sont sortis par centre de responsabilité; à chaque échelon et pour chaque département, le responsable doit
 - analyser ses propres écarts ainsi que ceux de ses subordonnés, de façon à dégager les causes qui doivent déclencher les actions correctives et peut-être même remettre en question les raisonnements utilisés dans l'élaboration du budget;
 - synthétiser sa propre gestion pour en rendre compte à l'échelon supérieur.(1)

L'analyse est donc un outil de contrôle et d'animation, la synthèse un outil d'auto-contrôle.

(1) D. BLONDE, op. cit., p. 167.

- Les écarts sont à étudier en eux-mêmes et dans leurs conséquences sur l'exploitation générale: des écarts constatés en fin de mois ne doivent pas venir automatiquement corriger le résultat annuel. L'entreprise s'est fixé pour objectif un certain profit. Un écart relevé dans le volume des recettes n'entraînera pas automatiquement une modification du profit annuel fixé: un effort promotionnel plus grand peut être demandé, les frais généraux seront examinés avec plus d'attention et seront éventuellement diminués. La direction peut même envisager une baisse du prix de vente de certains produits, baisse qui peut avoir pour effet d'augmenter le chiffre d'affaires .

- La périodicité de la présentation des écarts est différente suivant les problèmes traités: elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle; elle est fonction :

- a) de la nature de l'activité à budgéter: la trésorerie et la main-d'oeuvre peuvent être contrôlées journellement; quant à la vente, c'est généralement par trimestre qu'elle le sera;
- b) du temps dont dispose le responsable pour étudier et mettre en oeuvre les possibilités d'actions correctives.

A ce stade, nous soulignons trois avantages du contrôle budgétaire :

1. Décentraliser les responsabilités sans perdre le contrôle de la gestion. La méthode des exceptions - à tous les échelons de la hiérarchie et pour tous les facteurs de la gestion - consiste à ne considérer que les écarts relevés ou les points de déséquilibre. Elle permet de réaliser une analyse fine sans se perdre dans la masse des documents.

2. Dégager les tendances d'évolution que peuvent exprimer les écarts. Le contrôle prend une signification plus profonde, plus dynamique, car il est lié à la prévision: celle-ci va s'appuyer sur des faits passés, dûment analysés. L'étude des conjonctures, des marchés, les prévisions d'emploi auront une part d'es-

time beaucoup moins grande. Le contrôle fournira l'information, qui part des chiffres, ainsi que la comparaison critique entre ce qui aurait dû se passer et ce qui s'est passé: aux connaissances qu'apporte l'enquête, il indiquera quelles sont les raisons des faits.

3. Déclencher des actions correctives.

Par contrôle, il faut entendre non seulement la comparaison critique entre le prévu et le réalisé, mais également le déclenchement immédiat d'actions correctives, soit au niveau des responsables, soit au niveau de la direction, s'il y a nécessité. Ce propos fera l'objet de la **section** suivante.

6. REVISION DES OBJECTIFS ET DES BUDGETS

Au cours des sections relatives à l'élaboration du budget, nous avons vu comment une première revision budgétaire était possible. La direction laisse aux différents responsables le soin d'établir leur programme dans les limites des objectifs généraux qu'elle a définis. Des incompatibilités financières ou techniques peuvent surgir lors de cette élaboration des budgets: il y a lieu alors, soit de revoir la politique générale, soit de revoir les moyens, compte tenu de l'importance des incompatibilités. Par ailleurs, une fois les objectifs fixés et les programmes mis en place, les faits économiques peuvent se modifier, le contrôle budgétaire peut mettre en évidence des écarts importants entre le prévu et le réalisé; il est dès lors nécessaire d'établir une nouvelle prévision qui tienne compte des nouvelles conditions: il s'agit de reviser le budget, voire les objectifs et les programmes à long terme.

1. Modification des programmes à long terme et de leurs objectifs

Nous avons, en leur temps, montré le caractère aléatoire des prévisions, surtout lorsque la période envisagée était lointaine. A cet égard, nous avons souligné d'intérêt d'envisager, à partir

de plusieurs hypothèses de base, deux ou trois programmes d'évolution. Le principal mérite d'une telle démarche était d'envisager plusieurs éventualités, même les pires, et par là-même d'examiner les mesures nécessaires si les conditions changeaient, suppléant ainsi à l'improvisation qui risque de prévaloir dans des choix décisifs.

Faut-il, à partir des écarts relevés dans le budget, modifier la politique et les objectifs généraux ou, en d'autres mots, faut-il s'engager sur une autre voie que celle éventuellement prévue?

C'est la nature des écarts, leur ordre de grandeur, leur fréquence, ainsi que le contexte général, qui doivent avant tout être étudiés. Même si l'on a tenu compte jadis des éventualités qui aujourd'hui se dessinent, il n'en reste pas moins que la décision de "changer de route" est importante. Il est, en effet, évident que des investissements importants sont engagés et ne peuvent, du jour au lendemain, être modifiés.

Toutefois, un écart important, répété, dans la vente d'un produit, par exemple, ou d'un groupe de produits déterminé, à une époque où la conjoncture générale est favorable, doit, sans nul doute, inciter la direction à revoir sa politique et ses objectifs. Nous insistons sur le fait que la gestion budgétaire nous apparaît comme l'une des formes de gestion particulièrement adaptée pour l'éclairer au moment des grandes décisions..

Nous devons également faire remarquer qu'une décision ayant trait à des objectifs généraux ne peut, en aucun cas, être prise avant que tous les moyens possibles n'aient été épuisés.

Ceci nous amène à la revision des budgets à court terme: annuels et d'exécution.

Un écart relevé n'entraînera pas automatiquement une revision du poste en question, mais devra susciter les mesures propres à le diminuer ou même à le supprimer. Il ne faut jamais

perdre de vue que la continuité des programmes du long et du court terme doit être assurée dans toute la mesure du possible.

En ce qui concerne les écarts ayant trait à des éléments externes à l'entreprise, c'est-à-dire des éléments sur lesquels elle n'a aucune action, comme les salaires et le prix des matières, de tels écarts entraîneront une révision immédiate, à la fois et du budget annuel et du budget d'exécution, sans pour autant modifier les objectifs de profit.

Revision annuelle du programme à long terme

L'établissement d'un budget annuel autorisera les corrections du programme d'évolution en ce qu'il a de trop vague et de trop général. Celui-ci est revu chaque année pour la période des "années à venir". Nous pensons surtout au plan de financement tributaire de la trésorerie, elle-même fondée sur le bilan prévisionnel.

7. LES DIFFERENTS BUDGETS ET LEUR ENCHAINEMENT

Notre propos n'est pas de traiter d'une technique de gestion budgétaire mais bien d'étudier, d'une part, les grands principes qui régissent une gestion prévisionnelle, d'autre part, de faire percevoir comment la gestion budgétaire constitue un moyen d'assurer une certaine continuité entre la planification à long terme et la planification à court terme.

Notre étude a porté jusqu'ici sur des considérations ayant trait au budget en général. Les différents éléments tels que matière, main-d'oeuvre, production, vente, que nous avons évoqués précédemment, vont trouver leur expression dans des budgets spécifiques dont le nombre peut varier en fonction du degré d'analyse que l'entreprise se propose de développer et de ses possibilités devant les exigences d'une organisation budgétaire et, par voie de conséquence, en fonction de son état d'avancement dans l'établissement d'une telle méthode.

Nous nous proposons d'étudier les grands budgets nécessaires à l'élaboration du budget général et susceptibles de dégager les principes généraux énoncés dans le chapitre précédent. Dans cet esprit, les chapitres VII à X seront consacrés à l'étude du budget du coût de production, du budget de vente, du budget d'investissement et enfin du budget de trésorerie.

- - -

Sauf certains cas assez rares où le programme de l'entreprise consiste à réaliser une production qu'elle est certaine d'écouler, d'une manière générale, c'est la vente qui conditionne les autres budgets: le budget de vente fixe les objectifs de celui de la production qui, lui-même, détermine les budgets des différents centres d'activité, en coût et en quantité.

Si, au cours de certaines périodes, les quantités produites ne correspondent pas aux quantités à vendre, il y a, dès lors, nécessité de dresser un budget de "stock de produits finis".

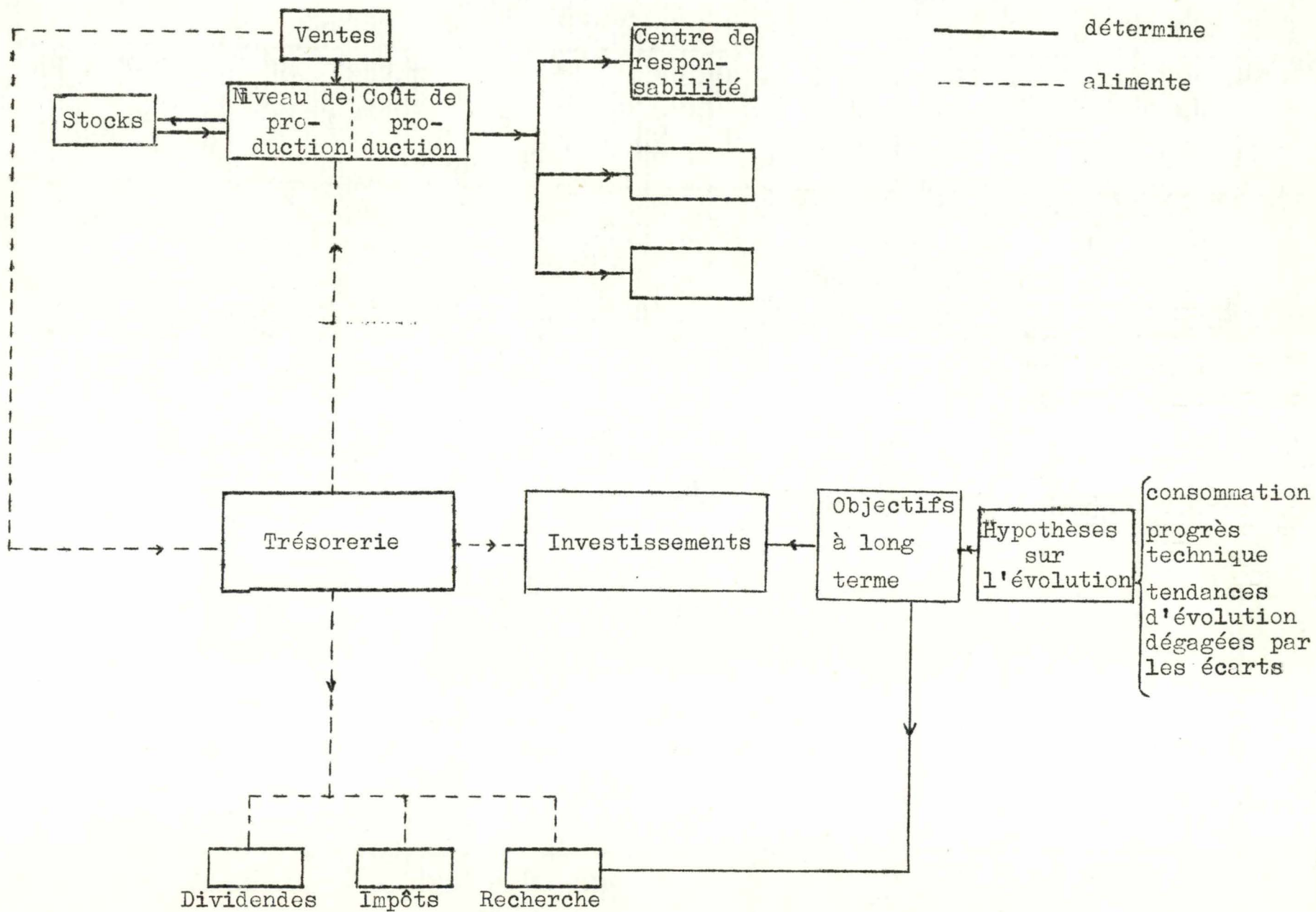
L'étude des moyens matériels propres à satisfaire la production en quantité et en coût nécessite l'établissement du budget d'investissements qui constitue une tranche de réalisation des objectifs à plus long terme. Tous les budgets de valeurs, dépenses et recettes qui découlent des différents budgets, se rassemblent dans le "budget de la trésorerie"; celle-ci puisant dans la vente l'essentiel de ses ressources doit permettre les dépenses indispensables à la satisfaction des autres budgets: le coût de production, les investissements ainsi que la recherche.

Ainsi donc, la satisfaction de la vente définit les objectifs des différents budgets qui, eux-mêmes, assignent un objectif aux dépenses de la trésorerie; mais en retour, les recettes de cette dernière découlent des ventes: les différents budgets constituent donc un circuit fermé (1). Les liens d'interdépendance qui les unissent les uns aux autres montrent avec évidence l'inéluctable obligation de réaliser leur compatibilité, faute de quoi des

(1) P. LOEB, Le Budget de l'Entreprise, Presses Universitaires de France, Paris, 1956, Tome second, p. 588.

perturbations importantes risquent de surgir et de diminuer ainsi les potentialités de l'entreprise. Par exemple, si la production est surabondante, les stocks s'accumulent; si les investissements ne sont pas réalisés à temps, les moyens de production sont insuffisants; si les approvisionnements font défaut, l'activité est ralentie...

Il est absolument indispensable qu'ensemble, tous ces différents budgets constituent une construction cohérente qui ne souffre aucune contradiction. Le tableau suivant illustre l'enchaînement et l'interdépendance de ces différents budgets quant aux objectifs et quant aux moyens.



C h a p i t r e V I I

B U D G E T D E V E N T E

1. GENERALITES
 2. CONTROLE DES PREVISIONS DE VENTE
 3. BUDGETS MULTIPLES
 4. COORDINATION DU BUDGET DE VENTE ET DU BUDGET DE PRODUCTION
-

1. GENERALITES

Le budget de vente est l'élément premier de l'édifice budgétaire: il n'est guère possible de construire un budget général sans établir au préalable des prévisions de ventes.

Le budget de vente a un aspect "objectif" : les programmes d'évolution ayant fixé plusieurs hypothèses de volume de ventes considérées comme possibles, il va préciser, compte tenu de l'évolution de la conjoncture, celle à retenir: dès lors, il devient l'objectif à réaliser "maintenant", il constitue un lien permanent entre les programmes à long terme et les programmes à court terme et devra être réalisé par le service-vente. En effet, il ne faut pas oublier que vendre, c'est vouloir vendre et que l'action des hommes, en particulier des vendeurs, est aussi importante que les données économiques objectives; un marché est avant tout constitué par des hommes (les consommateurs) et influencés par d'autres hommes (les vendeurs). En marge donc d'une conjoncture externe qu'elle subit, l'entreprise, et notamment son service de ventes, peut créer une conjoncture qui lui est propre.

L'objectif de vente est fixé par la direction, en tenant compte du programme d'évolution, de la conjoncture, des prévisions des vendeurs et de la rentabilité.

Le budget de vente est le volume de vente pour la période considérée (l'année ou le trimestre), échelonné dans le temps, défini en quantité et qualité et valorisé par le prix de vente. Le prix de vente "standard" est le prix de vente unitaire dans les conditions de vente prévues.

2. CONTROLE DES PREVISIONS DE VENTE

La périodicité du contrôle doit s'adapter aux circonstances.

En période d'expansion ou de dépression, il doit être resserré: il faut multiplier les comparaisons, diminuer les intervalles et ainsi suivre étroitement l'évolution des faits. En temps normal, il suffit de comparer régulièrement le prévu et le réalisé et ainsi de s'assurer de leur concordance, ou de vérifier l'évolution de leur écart.

3. BUDGETS MULTIPLES

Nous avons montré le caractère aléatoire des prévisions et à cet effet, dans l'étude des plans à long terme, l'intérêt qu'il y avait à envisager plusieurs hypothèses.

Lorsqu'il s'agit d'élaborer le budget général, et en particulier le budget de vente qui en est la base, il peut également être utile de fixer plusieurs objectifs de vente. Ceux-ci donneront lieu à plusieurs budgets généraux ou "budgets multiples". Cette méthode de budgets multiples ne peut être appliquée que si le nombre d'hypothèses de vente est limité: deux ou trois tout au plus. Bien qu'elle nécessite un travail considérable, une telle méthode présente néanmoins l'avantage d'obliger à envisager dans le détail plusieurs éventualités, même les pires, et donc de prévoir toutes les mesures nécessaires en leur temps, si les conditions changent.

4. COORDINATION DU BUDGET DE VENTE ET DU BUDGET DE PRODUCTION

Lorsqu'il s'agit de coordonner deux budgets comme la production et la vente, l'organisation budgétaire la meilleure, la plus efficace, tant sur le plan humain que sur le plan administratif, ne permet pas toujours de surmonter cette difficulté. Les prévisions de vente pour l'année peuvent établir une augmentation de 2 % et donner lieu à des budgets de production et de vente en augmentation de 2 %, mais cette dernière est répartie sur toute l'année.

Si le premier mois, par exemple, la vente, au lieu d'augmenter, reste stationnaire, les achats de matières premières risquent d'être trop importants et d'augmenter de façon superflue le stock et d'entraîner des difficultés de trésorerie, voire un déséquilibre financier.

Le contrôle budgétaire, avons-nous vu, ne devait pas se limiter à mettre les écarts en évidence, mais également à les interpréter. Si l'écart, dans le cas cité, se révèle être dû à une conjoncture moins favorable qu'on ne l'avait espéré, il serait vain de garder un budget en augmentation de 2 %. Seulement, la difficulté est de contrôler cet écart le plus rapidement possible pour introduire les mesures correctives: il ne faut pas attendre que la fabrication soit faite et la marchandise livrée pour s'apercevoir que la vente n'a pas correspondu aux prévisions. Nous ne pouvons soulever ce problème sans citer Monsieur THIBERT dont l'ouvrage "La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise"(1) fait autorité dans ce domaine : "On peut estimer que les ventes sont réalisées dès la commande et engagent l'entreprise de façon précise en transformant ses prévisions en anticipations. C'est lors de l'engagement que véritablement la prévision est mise en oeuvre, la prévision de vente se vérifie à la commande et non pas à la livraison; quant à la prévision de production, elle peut se vérifier au lancement et non pas au magasinage. Cette vérification sur les commandes enregistrées apparaît comme la plus rapide qu'il soit possible de réaliser. Toutefois, on peut admettre que les commandes faites peuvent être refusées; le lancement (c'est-à-dire lorsqu'on met le programme de production à exécution) n'empêche pas que des variations de productivité ne donnent des variations dans le produit final. Aussi peut-on ajouter le contrôle de l'exécution, le contrôle essentiel restant toutefois celui de l'engagement."

(1) R.B. THIBERT: La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise", Dunod, 1955, p. 7, cité par J. AUBERT-KRIER, op. cit., p. 352.

De plus, le contrôle de l'exécution sera d'un concours utile lorsqu'il s'agit d'analyser la rentabilité d'une action sur laquelle on ne peut plus agir mais qui peut éclairer les nouvelles politiques.

C h a p i t r e VIII

COÛT DE LA PRODUCTION

1. MESURE DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

- 1.1. Sections homogènes
- 1.2. Unités d'oeuvre
- 1.3. Schéma d'analyse des frais de transformation par nature et par section
- 1.4. L'activité

2. PRIX DE REVIENT COMPLET - PRIX DE REVIENT DIRECT

- 2.1. Frais fixes - Frais variables
 - 2.1.1. Frais fixes
 - 2.1.2. Frais variables
- 2.2. Budgétisation des frais
- 2.3. Calcul ~~du~~ prix de revient complet
- 2.4. Calcul du prix de revient direct
 - 2.4.1. Généralités
 - 2.4.2. Rentabilité - Contribution du produit au bénéfice: la marge brute
 - 2.4.3. La marge unitaire
 - 2.4.4. Calcul du prix de revient direct et contrôle des marges brutes des produits
 - 2.4.5. Marge brute globale et rentabilité de l'entreprise

3. ECARTS AU NIVEAU DES SECTIONS HOMOGENES

- 3.1. Budget variable
- 3.2. Analyse des écarts
- 3.3. Causes des écarts d'activité et de rendement

CONCLUSION

Parmi les nombreux problèmes que pose la gestion de l'entreprise, celui du calcul du coût prévisionnel de la production est de loin l'un des plus importants et des plus difficiles à résoudre.

Devant une concurrence de jour en jour plus vive, qui impose ses prix et limite son champ d'action, devant des charges salariales et sociales qui rongent de plus en plus les marges bénéficiaires, il est vital pour l'entreprise d'établir un prix de revient prévisionnel, ~~en~~ outre et surtout de le contrôler: c'est l'une des attitudes budgétaires que nous avons précédemment signalées et qui prend, dans le coût de production, toute sa signification.

Précisons que cette attitude n'est pas requise uniquement pour des entreprises marginales mais qu'elle est aussi essentielle pour des entreprises dont la situation est confortable.

Nous examinerons l'organisation de l'entreprise en centres d'activité, ou plus précisément de responsabilité, ainsi que la mesure de l'activité de ces centres. Nous traiterons respectivement deux approches du calcul du prix de revient:

- le prix de revient complet;
- le prix de revient direct.

Nous aborderons très sommairement l'étude des écarts au sein des sections homogènes.

Dans la conclusion, nous envisagerons principalement les mérites et les inconvénients respectifs des deux méthodes du calcul du prix de revient.

1. MESURE DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

1.1. Sections homogènes

L'entreprise est divisée en cellules d'activité homogène dont il est possible et souhaitable de calculer les frais d'exploitation. Ces centres de frais sont des centres de responsabilité qui supposent la constitution d'équipes organiques avec des responsables désignés, rendant compte de l'efficacité de leur gestion et de celle de leurs subordonnés.

"La division de l'entreprise en sections homogènes n'est pas un problème à solution mathématique, c'est une question d'observation, de bon sens et de possibilités."(1)

Selon leurs caractéristiques, les sections homogènes sont, dans le cas le plus général

- des sections de production: des ateliers de machines-outils ou de montage dans l'industrie mécanique, par exemple;
- des sections de distribution;
- des sections auxiliaires qui travaillent pour d'autres, par exemple la production d'énergie électrique; des sections d'approvisionnement qui groupent les dépenses des services d'achat ou de gestion des magasins.

Cette division de l'entreprise en sections homogènes ne présente pas un caractère absolu. Il peut arriver que des sections de production travaillent occasionnellement au profit d'autres sections et aient, de ce fait, le caractère de sections auxiliaires.

1.2. Unités d'oeuvre

L'activité de la section doit être mesurable; ceci implique

(1) Jean Parenteau et Claude Charmont, Calcul du prix de revient et comptabilité industrielle, Editions Hommes et Techniques, p. 87.

que soient définies les unités de mesure des activités et des capacités des sections, unités qui expriment leurs dépenses. Parmi celles-ci, nous retiendrons les unités d'oeuvre qui ont pour mesure

soit une unité physique simple

- indépendante du temps: le kilo, le mètre...
- liée au temps: heure ouvrier, heure machine

soit une unité complexe

- produit d'unité simple: nombre de pièces multiplié par le poids des pièces
- un coefficient d'équivalence ou une unité pondérée: le kilo pondéré ou le mètre pondéré (1).

Remarques :

1. De telles unités doivent non seulement convenir à la mesure des activités ou des capacités de la section mais également à l'imputation des services prestés aux utilisateurs qui sont, soit d'autres sections, soit la commande.
2. La transformation du budget de production en nombre d'unités d'oeuvres par section bénéficie d'un avantage particulier dans le cas où l'entreprise produit une très grande variété d'articles. Ce calcul conduit à déterminer par section un nombre d'unités d'oeuvre représentant la charge de la section. On peut admettre que tout remplacement d'articles qui n'entraîne pas une variation du nombre d'unités d'oeuvre est sans influence sur le budget.

(1) Charmont et Parenteau, op. cit., p. 83.

1.3. Schéma d'analyse des dépenses de transformation
par nature et par section

Dépenses par nature	TOTAL	Sections homogènes			Sections auxiliaires		Sections d'établissement	
		Nº 1	Nº 2	Nº 3	Répara- tions	Chauf- fage	Adminis- tration	Personnel
Salaires								
Appointements								
Amortisse- ments								
-								
-								
T o t a l					x	x	x	x
Réparations					←	←		
Chauffage					←	←		
T o t a l								
Administra- tion							←	
Personnel							←	←
T o t a l								
Unité d'oeuvre								
Nombre d'uni- tés d'oeuvre								
Coût de l'uni- té d'oeuvre								

réf.: Charmont et Parenteau, op. cit., p.110.

Dans ce schéma :

- les frais sont scindés par nature et répartis entre les différentes sections;
- le total des frais des sections auxiliaires et administratives est imputé aux sections homogènes au prorata des services utilisés;
- finalement, dans les sections de production, nous trouvons rassemblés tous les frais industriels ramenés au coût de l'unité d'oeuvre;
- les frais de transformation des produits ou services prestés par les sections de production sont imputés aux commandes

Nous tendons à exclure les matières premières des frais des sections, ces matières premières sont propres aux produits et

n'interviennent pas dans le calcul des coûts de transformation, c'est-à-dire dans le calcul du coût de l'unité d'oeuvre. Ainsi, le prix de revient d'un produit sera déterminé par le coût des matières nécessaires à sa fabrication, le coût des services des centres d'activité et les frais fixes généraux, que nous étudierons plus en détail au cours des prochaines sections.

1.4. L'activité

Outre le coût, il y a un potentiel qui peut, comme l'équipement et la trésorerie, limiter la production: l'activité. Celle-ci sera déterminée en fonction d'une activité "normale" qui elle-même dépend de deux facteurs.

1. des possibilités techniques de fabrication, c'est-à-dire la capacité maxima du matériel, ainsi que l'importance, la spécialisation du personnel et le nombre d'heures de travail;

2. la situation du marché, c'est-à-dire la capacité du marché national et international, ainsi que la recherche de nouveaux débouchés (1).

L'activité normale d'une section homogène sera évaluée en unités d'oeuvre. Nous définirons le taux horaire standard comme étant le coût d'une unité d'oeuvre dont l'unité de mesure est le temps et qui est calculé en fonction de l'activité normale d'une section.

2. PRIX DE REVIENT COMPLET - PRIX DE REVIENT DIRECT

2.1. Frais fixes - Frais variables

L'analyse du coût de fabrication des produits fait apparaître deux grandes catégories de frais :

- des frais liés directement aux fabrications et variables en fonction du volume de production;

- des frais communs aux produits et indépendants de leur volume de production.

(1) Parenteau et Charmont, op. cit., p. 80.

2.1.1. Frais fixes ou frais de structure

Au niveau de l'entreprise, les frais fixes ou charges de structure sont tous les frais entraînés par la structure, c'est-à-dire par l'ensemble des moyens donnant l'aptitude à produire, à stocker et à vendre. Parmi ceux-ci, nous distinguons :

- les frais fixes propres aux sections homogènes; ils comprennent généralement les frais d'entretien, de chauffage, les appointements, les salaires indirects, les amortissements des machines de la section;

- les frais fixes généraux qui concernent l'ensemble de l'entreprise et ne peuvent être imputés aux différents centres d'activité, par exemple des frais d'administration et techniques qui se situent au niveau de l'entreprise dans son ensemble.

2.1.2. Coûts variables ou coûts proportionnels

Ce sont tous les coûts qui sont fixes pour une unité de volume d'activité et varient dans le même sens et dans la même proportion que le volume d'activité (1)

Le terme coût proportionnel rend mieux compte du caractère de fixité à l'unité et de proportionnalité qui existe entre le volume de production et les frais.

Parmi les éléments de frais variables, nous trouverons en ordre principal

- les matières consommées;
- les salaires directs utilisés avec leurs charges sociales;
- l'énergie consommée;
- certains salaires indirects, certains postes d'approvisionnement, ainsi que certaines consommations liées à l'entretien.

R e m a r q u e s :

1. Il faut noter que, à l'exception des matières premières qui sont presque toujours des coûts proportionnels, il est impos-

(1) D. Blondé, op. cit., p. 79..

sible de classer dans l'absolu un frais donné en frais variable ou en frais fixe. Ce classement ne peut être fait, compte tenu de sa nature, que relativement à la période envisagée au niveau de gestion retenu, à l'activité considérée, ces différents critères peuvent varier avec le problème à résoudre, un même frais pouvant être classé différemment. Par exemple, les salaires ne varient pas strictement avec l'activité. (1)

2. Cette distribution en frais fixes et variables conduit à envisager au sein des sections des unités d'oeuvre fixes et des unités d'oeuvre variables.

2.2. Budgétisation des frais

Les prévisions de frais permettent d'établir un prix de revient prévisionnel. Dans la mesure où elles sont considérées comme des normes, elles permettent d'établir des prix de revient standards.

En ce qui concerne les éléments variables, consommation de matières premières et unités d'oeuvre variables de chaque section, l'estimation est, en général, basée sur des nomenclatures et des "temps normaux".

Les nomenclatures sont des listes de consommation normale de matières, établies sur des fiches signalétiques pour chaque produit. Le temps normal est le temps d'une opération, exécutée suivant une méthode déterminée, dans des conditions de travail normales, par un opérateur entraîné.

Quant aux éléments fixes :

- au niveau des sections: la budgétisation des frais fixes se fait en déterminant quelle est la structure normale de la section et quelles sont les dépenses fixes inhérentes à cette structure;

- au niveau de l'entreprise: elle consiste à analyser les dépenses par nature de frais et à fixer le montant admissible dans le cadre de la structure considérée comme normale.

(1) D. Blondé, op. cit., p. 82.

2.3. Calcul du prix de revient complet

Le prix de revient complet groupe, sans exception, tous les éléments de frais, fixes et variables.

Produit ou commande	Quantité	Prix unitaire	Montant
Matière M ₁ M ₂ ' '			
Somme des matières			
Frais de transformation - unités d'oeuvre section n° 1 section n° 2			
T o t a l			
Quote-part de frais fixes généraux			
Prix de revient complet			

Les frais fixes sont répartis par produit en quote-parts généralement établies en fonction de certaines clés de répartition (comme le volume de production); le prix de revient complet couvre tous les frais de structure mais, sur le plan de la rentabilité des produits, c'est-à-dire l'orientation de la production, il risque de fausser les éléments de l'analyse de gestion. Par ailleurs, il peut être utile d'établir un prix de revient d'où sont exclus les frais fixes généraux qui se situent au niveau de l'entreprise et qui, dans son ensemble, ne sont pas imputables à l'activité des centres de production. En groupant de tels frais fixes en un poste tout à fait distinct, nous introduisons la notion de rentabilité globale de l'entreprise. Le résultat d'exploitation résulte, en effet, de la différence entre le volume de vente valorisé par les prix et le coût total de production.

Résultat d'exploitation = (Vol. vente x prix) - (coût production)
- (frais fixes généraux).

Une telle présentation met le poste des frais fixes généraux particulièrement en évidence. Une compression éventuelle de tels frais est susceptible d'augmenter le résultat de l'exploitation et d'améliorer ainsi la rentabilité de l'entreprise.

2.4. Prix de revient direct

2.4.1. Généralités

Par prix de revient direct d'un produit, il faut entendre tous les frais variables ou proportionnels relatifs à ce produit. Il représente le supplément de coût entraîné par la production du produit; c'est, selon la façon de le calculer, soit le coût marginal, soit le coût moyen variable de la théorie économique; ce coût supplémentaire, déduit des recettes, donnera la marge brute.

Le coût direct a pour premier objet de déterminer la contribution du produit au bénéfice de l'entreprise; son principal intérêt réside dans sa faculté d'orienter la production vers les produits dont la marge bénéficiaire est la plus large.

En portant l'étude sur la rentabilité du produit d'abord, par le calcul du prix de revient direct, de la rentabilité globale ensuite, c'est un aspect particulièrement dynamique de la gestion qui est abordé. Toutefois, il y a lieu d'insister sur l'importance qu'il y a à calculer un prix de revient direct selon une double démarche. La première qui est vitale pour l'équilibre même de l'entreprise, et qui consiste à examiner si les marges globales sont suffisantes pour couvrir les frais de structure; la seconde ensuite, à calculer la contribution de chaque produit ou groupe de produits au profit global de l'entreprise.

2.4.2. Rentabilité - Contribution du produit au bénéfice: la marge brute

Les études de rentabilité sont des études prévisionnelles

ayant pour but de chiffrer les conséquences des décisions envisagées. L'étude de rentabilité globale consiste à maximiser le résultat de l'entreprise, c'est-à-dire non pas à rechercher le plus grand ou le plus petit montant global de frais mais bien la plus grande différence positive globale entre les recettes des produits et les frais résultant des différents programmes d'activité.

La rentabilité des produits se dégage par la comparaison des recettes provenant des ventes avec la somme des frais variables de production et de vente. La différence entre les recettes totales et les frais variables constitue une contribution au bénéfice propre au produit et qu'on appelle "marge brute".

Recettes correspondant au volume vendu	<input type="text"/>
- Dépenses variables de production et de vente correspondant au même volume	<input type="text"/>
	<hr/>
Bénéfice brut ou marge brute du produit	<input type="text"/>

Cette marge brute représente, sur le plan économique, ce que l'on gagne à fabriquer et à vendre un produit déterminé; en d'autres mots, elle exprime la rentabilité réelle de l'opération(1). Elle doit assurer la couverture des frais fixes propres au produit ou même au groupe de produits, aux sections dans lesquelles le produit est fabriqué, aux frais de structure nécessaires à la constitution du profit.

2.4.3. Marge unitaire

La marge unitaire d'un produit est la différence entre son prix de vente et la somme des coûts proportionnels qui ont été nécessaires pour le produire, le stocker et le distribuer: elle exprime la rentabilité unitaire (2).

On peut penser que, dans le calcul du prix de revient direct,

(1) G. de Bodt, Direct Costing, Dunod, Paris, 1964, p. 14.

(2) D. Blondé, op. cit., p. 85 et 90.

le choix retenu pour tel ou tel produit résulte de la comparaison des marges unitaires. Or il n'en est rien. Il n'est pas possible d'émettre un jugement de rentabilité à partir de celles-ci seules. Il faut tenir compte non seulement du prix de vente du produit mais également du volume de vente. Peut-on, par exemple, admettre comme équivalente la rentabilité de deux produits de marge brute unitaire identique mais dont les ventes se chiffrent respectivement à 100 unités et à 20 unités?

	Volume de vente	Marge unitaire	Marge brute
A	100	5 fr	500 fr
B	20	5 fr	100 fr

Non évidemment; le produit A est certainement plus rentable. C'est la marge brute qu'il convient de considérer en premier lieu et non la marge unitaire, la marge brute étant, rappelons-le, la différence entre le montant des ventes du produit (volume de vente multiplié par le prix de vente) et les coûts proportionnels.

2.4.4. Calcul du prix de revient direct et contrôle des marges brutes des produits

Le prix de revient direct se calcule selon le même schéma présenté pour le prix de revient complet, c'est-à-dire qu'au coût des matières nécessaires à la fabrication d'une commande, nous ajoutons les frais variables des différents centres d'activité, frais qui sont exprimés en unités d'oeuvre.

Le budget du prix de revient direct doit être comparé au budget du montant des ventes (volume valorisé par le prix). La confrontation permanente entre les prévisions de vente et les ventes réelles, ainsi que la présentation des coûts proportionnels standards et le prix de vente unitaire, permettent de localiser immédiatement les causes d'un écart de marge brute (tableau exemplatif du contrôle des marges brutes).

CONTROLE DES MARGES BRUTES DES PRODUITS OU GROUPES DE PRODUITS

	Prévisions des ventes	Ventes réelles	Prix de vente unitaire	Valorisa- tion des prévisions de vente	Coûts variables standards	Marges brutes prévues	Marges brutes réelles	Ecart _s
Produit A								
Produit B								
Produit C								

2.4.5. Marge brute globale et rentabilité de l'entreprise

C'est au niveau de l'entreprise et non au niveau des produits que nous devons nous situer. En d'autres mots, le calcul de rentabilité doit être global. Il ne suffit pas d'analyser la rentabilité des produits pour obtenir un profit maximum car les frais de structure existent et peuvent être très importants.

Il est évident qu'une maximisation du profit réside dans la recherche de la plus grande différence possible entre le montant des ventes de tous les produits et le total des frais. La marge brute globale est la somme des marges brutes de tous les produits. La première démarche sera de comparer la marge brute globale aux frais de structure, d'examiner s'il n'y a pas de différence négative, c'est-à-dire si les frais fixes n'absorbent pas entièrement la marge globale. Le compte de pertes et profits en coût direct va consister en une comparaison entre les marges brutes apportées par les produits et la masse des frais fixes communs à tous les produits, selon le schéma ci-après.(1)

Frais fixes section A				Marge brute
-	-	-	B	produit 1
-	-	-	C	
Frais généraux fixes de production				Marge brute
-	-	-	-	produit 2
-	-	-	-	
d'administration				P e r t e
de vente				

Cette première démarche est importante, car c'est l'équilibre même de l'entreprise qui est en jeu; un résultat négatif provient, soit d'une rentabilité trop faible, soit de frais fixes trop élevés. Il s'agira dès lors, soit de comprimer les frais si

(1) G. de Bodt, op. cit., p. 20.

cela est encore possible, soit de revoir toute la politique de l'entreprise, de définir d'autres objectifs dans des activités nouvelles (produits ou marchés) dont la rentabilité est plus élevée. Au pire, si la définition de nouveaux objectifs généraux s'avère impossible faute de moyens, c'est l'orientation même de l'entreprise qu'il faudra envisager: la fusion ou l'absorption dont nous avons parlé au chapitre premier.

La deuxième démarche consistera à étudier les différentes marges brutes des produits, à calculer la contribution de chaque produit au profit global de l'entreprise. Est-ce à dire qu'il faille éliminer tous les produits dont la contribution au bénéfice est insuffisante? Certes non! C'est à partir du contexte général, c'est-à-dire en tenant compte de l'environnement et de la structure interne de la firme qu'on peut valablement prendre une décision: il y a des articles dont la présence est obligatoire dans une gamme commerciale.

Une telle méthode tiendra compte de la plupart des faits économiques qui peuvent influencer sur la rentabilité :

- le prix de vente et, éventuellement, ses variations;
- les coûts proportionnels;
- l'importance du volume de vente;
- l'examen des marges brutes des produits pris individuellement
- les variations des charges de structure, qu'elles soient relatives aux sections homogènes ou à l'ensemble de l'entreprise.

Le jugement de rentabilité ne doit donc pas se limiter aux produits mais doit se situer au niveau des résultats globaux. La rentabilité globale exprimée en termes de marge brute des différents produits, en dissociant la rentabilité de chacun des produits, se distingue par là d'un simple équilibre économique résultant de la comparaison entre la somme des montants de vente et la somme totale des frais.

Le résultat d'exploitation s'exprimera comme suit :

Résultat : (marge brute produit 1) + (marge brute produit 2)...
 - (charges de structure totales: frais généraux totaux + frais fixes des centres d'activité).

3. ECARTS AU NIVEAU DES SECTIONS HOMOGENES

Dans ce chapitre du coût de la production, nous avons montré comment la décentralisation de l'entreprise se réalise par la constitution de "centres de responsabilité" dont l'activité est mesurée par des unités d'oeuvre. Nous avons établi les deux méthodes du prix de revient. Nous examinons, à présent, très brièvement l'étude des écarts au niveau des centres d'activité.

Il peut, en effet, se produire des variations plus ou moins grandes de l'activité prévue d'une entreprise, surtout si elle se trouve dans une branche assez sensible à la conjoncture. Pour que les actions correctives se déclenchent effectivement, il convient que les objectifs et les écarts de réalisation aient été tirés par centres de responsabilité. Par exemple, avant de présenter à un chef de fabrication un écart sur un prix de revient, il convient d'avoir éliminé les fractions de cet écart qui sont imputables à d'autres responsables.

3.1. Budget flexible ou variable

Lorsque le facteur dominant parmi ceux qui influent sur la marge bénéficiaire est le niveau d'activité (1), il peut être utile de construire un budget flexible ou variable: à partir de chaque niveau d'activité, on établit un budget distinct propre à chacun de ces niveaux.

(1) Le niveau d'activité sera déterminé en fonction de l'activité normale définie précédemment.

Construction d'un budget variable d'une section "machines"

On procède à l'analyse de toutes les dépenses de la section. Les différents niveaux d'activité sont établis à partir d'un niveau de référence.

Base 100 : activité normale: 1000 heures

Activité %	40	60	80	100	120
Nombre d'heures	400	600	800	1000	1200
Frais de fabrication	54400	81600	104800	136000	163200
Frais de structure	216000	216000	216000	216000	216000
T o t a l	270400	297600	320800	352000	379200
Frais par unité d'oeuvre :					
Variables	136	136	136	136	136
Fixes	540	360	270	216	180
T o t a l	676	496	406	352	316

(1)

Pour un niveau d'activité de 600 heures-travail par exemple, les frais de fabrication correspondants s'élèvent à $0,60 \times 136000$ soit 81.600.

Le domaine d'application de cette technique de budgets variables est très vaste. Les applications les plus courantes concernent les dépenses des sections homogènes de production. Dans ce cas précis, le budget variable a, en effet, pour objet d'étudier les écarts entre prévu et réalisé sous l'angle de ceux entraînés par la variation d'activité.

3.2. Analyse des écarts

Examinons une section "tissage" dont les activités, prévue et réelle, mesurées en unités d'oeuvre (heure-tissage) sont, par exemple, respectivement :

(1) J. Aubert-Krier, op. cit., p. 343.

2.400 heures-tissage (activité prévue)

2.500 heures-tissage (activité réelle)

La production de "un mètre de tissu" x demande 1/2 heure, celle de y: 1 heure.

Leurs productions réelles respectives sont de

4.000 mètres de tissu x

1.000 mètres de tissu y.

Le budget de l'activité prévue, que donne le budget variable, est de 360.000 fr. Il s'ensuit que le taux standard de l'unité d'oeuvre (ici, le taux horaire standard) est de $\frac{360.000}{2.400}$: 150 fr/heure tissage

Le budget de l'activité réelle est de 372.500 fr.

Les dépenses réelles s'élèvent à 380.000 fr.

L'écart total, c'est-à-dire la production réelle valorisée par le taux standard - les dépenses réelles :

$$(3.000 \text{ unités d'oeuvre} \times 150) - 380.000 = 70.000$$

s'analyse en - écart d'activité

- écart de rendement

- écart de frais ou de budget.

1. L'écart d'activité sur la différence entre l'activité réelle valorisée par le taux standard et le budget de l'activité réelle.

Activité réelle x Taux standard - Budget act.réelle

$$(150 \times 2.500) - 372.500 = + 2.500$$

2. L'écart de rendement, la différence entre la production réelle en unités d'oeuvre et l'activité réelle en unités d'oeuvre valorisée par le taux standard.

Taux standard (Production réelle - Activité réelle)

$$150 (3.000 - 2.500) = + 75.000$$

3. L'écart de frais ou de budget, la différence entre le budget de l'activité réelle et les dépenses réelles :

$$372.500 - 380.000 = - 7.500$$

3.3. Causes des écarts d'activité et de rendement

Ecart d'activité

Les causes d'un écart d'activité sont multiples: la conjoncture, les services commerciaux, les services d'achat.

La détermination des responsabilités ne peut se faire que par l'élimination des causes apparemment étrangères à de telles variations. Par exemple, si la conjoncture est favorable, si les approvisionnements ont été normaux, si l'activité n'a été entravée par aucun arrêt momentané, le service commercial peut être tenu responsable d'une diminution de l'activité.

Ecart de rendement

Un écart de rendement est imputable au responsable de la production. Dans l'exercice du contrôle, nous ne pouvons toutefois négliger l'aspect humain: les relations humaines, les motivations apparaissent de plus en plus aujourd'hui comme un facteur important dans la rentabilité de l'entreprise.

Nous avons défini le contrôle budgétaire comme un instrument de décentralisation particulièrement adapté au contrôle permanent de l'entreprise; mais si le contrôle, par sa nature même s'impose des échelons supérieurs aux échelons inférieurs, nous l'avons maintes fois souligné, il doit tendre, dans son application effective, à prendre un aspect d'auto-contrôle: il s'agit moins de sanctionner le responsable d'un centre d'activité que de lui faire prendre conscience du résultat insuffisant qu'il a atteint.

CONCLUSION

Le critère premier qui a présidé au calcul prévisionnel du coût de production a été essentiellement de dégager des centres de responsabilité: ceci correspondait à la première et à la plus importante exigence d'une gestion budgétaire.

Parmi les frais, il y a des éléments internes et des éléments externes. Par éléments externes, nous entendons ceux qui ne dépendent pas de l'entreprise: ce sont des éléments qu'elle subit et que modifie le milieu dans lequel elle vit, par exemple les salaires, les prix des matières premières ou d'équipement. Par éléments internes, ceux sur lesquels elle peut avoir une action profonde et effective, notamment les quantités de matière, de main-d'oeuvre, la consommation d'énergie, les frais d'entretien...

La méthode budgétaire, en classant les frais par nature, rend compte des écarts et facilite la localisation des déséquilibres éventuels, en divisant l'entreprise en sections et en leur imputant les dépenses dont elles ont à répondre, elle délimite les responsabilités.

Prix de revient complet ou prix de revient direct ?

Le caractère de sécurité que donne un prix de revient complet dans lequel se trouvent incorporés tous les éléments de frais, prévaut-il sur le dynamisme qu'offre un prix de revient direct mettant l'accent sur la rentabilité des produits, donc l'orientation de la production ? Seul, le contexte général peut éclairer le choix, en particulier l'ordre de grandeur des marges bénéficiaires et l'environnement.

Une entreprise ne pourra, par exemple, pratiquer le coût direct si les exigences de sa clientèle l'obligent à conserver intactes ses gammes de produits. En outre, c'est à la technique des budgets variables, essentiellement basée sur les niveaux d'activité, qu'aura recours cette dernière pour laquelle les écarts d'activité sont primordiaux; or, le prix de revient direct ne

tient pas compte de tels écarts.

Au cours du premier chapitre, nous avons insisté sur le fait que la concurrence devenait de plus en plus vive, de l'intérêt qu'il y avait à se consacrer à des activités nouvelles et à vendre des produits jeunes. La méthode des coûts directs, dans cet ordre d'idée, apparaît très séduisante: en s'intéressant à la rentabilité des produits, elle permet ainsi un choix plus judicieux de ceux que la firme se propose de lancer sur le marché. Il s'agit toutefois d'éviter le danger de méconnaître le poids et le coût de la structure.

Nous terminerons en insistant sur la nécessité, dans tout calcul de rentabilité, de tenir compte des capacités disponibles de l'entreprise, de s'assurer qu'il n'y a aucune incompatibilité, en un mot d'établir un programme général qui tienne compte de tous les éléments.

C h a p i t r e I X

BUDGET DES INVESTISSEMENTS

1. GENERALITES
 2. PLAN D'INVESTISSEMENT
 3. ECHELONNEMENT DES DEPENSES : BUDGET D'ENGAGEMENT
 4. CONTROLE
-

1. GENERALITES

Traitant des programmes d'évolution au cours des chapitres précédents, nous avons souligné l'importance de l'investissement dans la croissance de l'entreprise à long terme, en tant que moyen qui lui donne l'aptitude à produire et à vendre. Nous avons distingué les investissements matériels ayant une réalité physique tels que les terrains, bâtiments, équipements, installations et les investissements incorporels sans réalité physique mais qui représentaient néanmoins des moyens à produire et à vendre.

Nous nous étions limité à poser le problème du choix de l'investissement d'ensemble qui comprenait aussi bien des éléments corporels qu'incorporels, sans tenir compte des critères d'investissement ou des calculs de rentabilité.

Au cours des prochaines sections, nous abordons les programmes d'investissements matériels qui ont pour objet de mettre à la disposition de l'entreprise les moyens matériels nécessaires à son exploitation. Nous excluons les investissements incorporels, difficilement programmables, nous limitant aux opérations de construction et d'acquisition des immobilisations proprement dites.

Programmes à long terme puisqu'ils sont établis pour des périodes très longues, les budgets d'investissement sont découpés en budgets annuels qui donnent le calendrier des dépenses pour les années à venir et permettent de prévoir les charges qui pèseront sur la trésorerie.

Un tel budget émane de la direction; bien que celle-ci fasse appel à la collaboration des services commerciaux, techniques ou financiers, la participation de ces derniers prend un caractère beaucoup moins actif que dans le cas de prévisions de vente à court terme par exemple. Son caractère principal est l'engagement: un investissement est payé globalement pour toute la durée

de son utilisation et pratiquement toujours avant son utilisation. Il en résulte une certaine rigidité - les sommes marquées au budget ne peuvent être dépassées - ainsi qu'une certaine centralisation qui confèrent au budget d'investissement un aspect "autorisation".

2. PLAN D'INVESTISSEMENT

Un plan d'investissement établit par période la liste des engagements à prendre, indique les délais normaux de réalisation ainsi que les dépenses prévisibles. Sa division en tranches définies par la nature même des investissements et le programme des ressources, permet :

- en cas de création nouvelle ou d'extension, de mettre le plus rapidement possible en service une partie des installations;
- en cas de renouvellement, de réaliser des ensembles neufs homogènes;
- en cours d'exécution, de modifier les plans initiaux en tenant compte de l'évolution de la conjoncture, des changements intervenus dans les ventes... Elle procure à cet égard une certaine souplesse.

3. ECHELONNEMENT DES DEPENSES : BUDGET D'ENGAGEMENT

A l'intérieur d'une tranche, les dépenses ne sont pas toutes engagées en même temps: les contrats avec les entrepreneurs, les commandes de machines, doivent être établis aux dates prévues pour leur utilisation: il est inutile de recevoir les machines si les bâtiments ne sont pas terminés. La date d'engagement des dépenses est déterminée en fonction de la date prévue pour leur achèvement ou en fonction de leur délai d'exécution.

L'objet d'un budget d'engagement est d'éviter que certaines parties du programme étant terminées soient inutilisées du fait que d'autres ne sont pas prêtes.

Le budget d'engagement conditionne le budget des dépenses proprement dites, c'est-à-dire des sorties de fonds ou décaissements correspondants. Il s'agit essentiellement d'un problème de trésorerie (1).

4. CONTROLE

Un programme d'investissements, de quelque nature qu'il soit, peut comporter soit des tranches engagées, soit des tranches non engagées ou en cours de réalisation.

Le contrôle doit s'effectuer sur un tableau unique, de façon à donner une vue d'ensemble, non seulement pour le contrôle des investissements, mais encore pour l'adaptation des ressources. Ce tableau doit englober les programmes successifs qui peuvent exister simultanément à un moment quelconque de leur réalisation.

A l'intérieur des programmes, on prévoit des tranches: à l'intérieur de celles-ci, des crédits qui sont engagés successivement et contrôlés individuellement. Les totaux généraux permettent de surveiller la marche des engagements et des dépenses, afin de pouvoir les comparer périodiquement aux ressources.

Contrôle d'ensemble des programmes d'investissement

	1 Montant total prévu	E n g a g e m e n t s					Ecart 2 - 1	Réelles	D é p e n s e s		Nouvel- les pré- visions
		Prévu	Réel	Reste à engager					Reste à dépenser		
				Prévu	Réel	2 Montant total révisé			sur crédits engagés	sur crédits non engagés	
<u>Programme n°1</u>											
tranche n°1											
tranche n°2											
TOTAL											
<u>Programme n°2</u>											
tranche n°1											
tranche n°2											
TOTAL											
TOTAL général											

C h a p i t r e X

BUDGET DE TRESORERIE

1. GENERALITES
 2. ELEMENTS DU BUDGET DE TRESORERIE
 3. ETABLISSEMENT DU BUDGET
 4. BILAN PREVISIONNEL
 - 4.1. Analyse des différents postes
 - 4.2. Contrôle et revision du bilan prévisionnel
 5. EQUILIBRE DE LA TRESORERIE
 6. TRESORERIE ET PREVISION DE L'ACTIVITE
 7. BUDGET DE TRESORERIE ET PLAN DE FINANCEMENT
 8. PLAN DE FINANCEMENT ET FONDS DE ROULEMENT
 9. COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL
-

Le budget de trésorerie répond à un double objectif

- 1) disposer en temps utile des sommes nécessaires pour faire face aux dépenses;
- 2) éviter de laisser inutilisées des ressources disponibles.

Ces deux objectifs, à eux seuls, en même temps qu'ils situent le budget de trésorerie, en soulignent l'importance.

1. GENERALITES

Le budget de trésorerie se présente à la fois comme l'aboutissement et la conséquence de toutes les opérations budgétées: puisant dans la vente l'essentiel de ses ressources, il doit permettre les dépenses indispensables à la satisfaction normale des autres budgets. Il se trouve à la base d'une série de décisions concernant la vente, la production, la fixation des prix, le crédit aux clients, les négociations avec les fournisseurs et les banquiers afin de disposer à tout moment des moyens de paiement nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

En outre, par son caractère continu et son expression essentiellement monétaire, il concrétise de façon permanente le lien entre les plans à long terme et les plans à court terme. Sous cette optique, il devient l'un des principaux axes de la gestion budgétaire envisagée en tant qu'instrument de prévision à long terme.

C'est donc principalement sur ces quelques aspects, ainsi que sur son établissement, que nous centrerons l'étude de la trésorerie.

2. ELEMENTS DU BUDGET DE TRESORERIE

La trésorerie est constituée par les soldes, disponibles en caisse, en banque ..., auxquels sont adjoints les effets de commerce en portefeuille, dont l'escompte procure une liquidité immédiate. Les mouvements de celle-ci sont commandés par le jeu des recettes et des dépenses qui peuvent se classer en deux grandes catégories (1) :

1. un compte "exploitation" : recettes et dépenses correspondant aux activités essentielles de l'entreprise: achats, transformation, vente de produits;

2. hors exploitation : recettes et dépenses extérieures à ces activités, quoique entraînées par elles :

- a) recettes: réalisation d'actif immobilisé
ventes de participations
produits de portefeuille
produit des augmentations de capital et emprunts...
- b) dépenses: investissements
acquisitions de participations
impôts directs
dividendes
remboursement de capital et d'emprunt...

3. ETABLISSEMENT DU BUDGET DE TRESORERIE

Tous les éléments traduits en unités monétaires interviennent dans un budget de trésorerie. Une classification calquée sur celle utilisée par la comptabilité permet de mieux rendre compte, et sans risque d'oubli, de tous les éléments déjà cités.

Les budgets de trésorerie sont des programmes de financement dont le terme est au maximum un an. Ils se subdivisent généralement en budgets trimestriels ou mensuels et peuvent même être établis pour la quinzaine, voire la semaine, suivant l'ampleur des moyens dont on dispose, des échéances auxquelles il faut faire face; par exemple, la périodicité des paiements des salaires ou traitements peut être un critère déterminant.

(1) P. LOEB, op. cit., p. 519.

Aboutissement de toutes les opérations budgétées, l'établissement d'un tel budget ne peut être réalisé qu'à partir d'un bilan prévisionnel qui réunit tous les éléments traduits en unités monétaires. C'est par l'examen du total des postes de l'actif et du passif que nous sommes à même de construire le budget de trésorerie. Ou bien le passif est plus grand que l'actif et la différence représente la trésorerie, ou bien l'actif est supérieur au passif et la différence représente un besoin de financement à court terme.

La difficulté majeure d'une telle prévision réside en ce que, pour certains postes tels les crédits accordés aux clients ou les crédits accordés aux fournisseurs, il existe un décalage entre la date où les dépenses respectives sont constatées et celle de leur paiement effectif. Les entreprises ont des dettes et des créances dont, pour certaines, l'échéance doit être évaluée. Le dépouillement statistique peut donner une approximation relativement proche de la réalité: par exemple, une analyse statistique d'une part des ordres d'achats, d'autre part des règlements effectués, font apparaître, pour un mois d'achat déterminé, l'échelonnement dans le temps des paiements à intervenir.

4.1. Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel sera constitué sur la base d'un bilan de départ et des différents budgets de la période envisagée.

Les postes du bilan sont les soldes des comptes dont les mouvements d'entrée et de sortie peuvent être puisés dans ces différents budgets.

<u>Exemple</u>	<u>Nature des comptes</u>	<u>Entrées</u>	<u>Sorties</u>
	Investissements	Budget des investissements	Cessions d'actifs ou d'immobilisés
	Stocks	Budget des achats de matières premières	Budget des matières utilisées

A c t i f

Investissements : modifier la valeur des investissements du bilan de départ en y ajoutant les investissements nouveaux, compte tenu d'éventuelles cessions d'actif.

Stocks : le budget des achats est établi en fonction des stocks inscrits dans le bilan de départ; le solde entre le budget des achats et celui des matières premières utilisées constitue le stock régulateur: celui-ci est valorisé au prix standard.

Clients et effets à recevoir : éventuellement, une analyse statistique sera susceptible de donner un coefficient de corrélation entre les ventes et les crédits "clients".

Trésorerie : représentée par les liquidités en caisse et en banque.

P a s s i f

Capitaux propres: échéancier réel des augmentations de capital

Dettes à long terme: échéancier réel des apports ou des remboursements.

Résultat d'exploitation

Fournisseurs d'exploitation: même type de calcul que pour les clients et effets à recevoir, mais en partant des achats et non des ventes.

Fournisseurs d'investissement et d'entretien

Emprunt : montant total disponible, diminué des crédits non utilisés

4.2. Contrôle et revision du bilan prévisionnel

Le premier essai d'établissement du bilan prévisionnel permet généralement de se rendre compte des erreurs de raisonnement commises.

A moins de vouloir entériner des situations invraisemblables, on arrivera difficilement à balancer l'actif et le passif. C'est alors que commence le vrai travail d'analyse du bilan, entraînant des changements dans les objectifs. Ceci s'opère selon un mécanisme d'aller et retour entre la direction et les divers services responsables.

5. EQUILIBRE DE LA TRESORERIE

Après le contrôle d'ensemble du "bilan prévisionnel", des objectifs définitifs sont fixés pour l'année budgétée et le résultat de trésorerie déterminé par comparaison entre l'actif et le passif.

Si le budget de trésorerie ainsi dégagé dénote une surabondance de liquidités, reflétée dans le compte caisse et banque, des remboursements et des placements pourront être effectués.

En cas de déficit que reflète le compte "emprunts", le bilan prévisionnel indiquera plusieurs sources de financement:

- 1) l'utilisation des crédits à court terme disponibles;
- 2) la remise à l'escompte des effets à recevoir, laquelle diminuera l'actif et donc le besoin de financement.(1)

La constatation d'un déficit doit inciter à un examen approfondi de l'exploitation elle-même: le montant des ventes et surtout les frais, tels que nous les avons analysés dans le budget de production.

Nous avons également - en son temps-- analysé l'équilibre financier de l'entreprise et nous avons énoncé plusieurs principes qui devaient assurer à la fois sa solvabilité et sa sécurité.

(1) D. BLONDE, op. cit., p. 150.

L'équilibre de la trésorerie ne peut être respecté que si la masse des crédits accordés aux clients varie dans une proportion plus ou moins équivalente à ceux accordés par les fournisseurs. La constatation d'un déficit doit également donner lieu à une étude sérieuse de ce dernier aspect, ainsi qu'à une surveillance plus attentive du recouvrement des créances.

Remarques

1. Le budget de trésorerie, malgré la centralisation imposée des opérations, doit respecter les différentes responsabilités en cause; par exemple, il y a dans les services de fabrication et de vente des dépenses qui sont sous la dépendance directe des responsables de ces services.

2. Le budget de trésorerie dont les prévisions se font à très court terme, le mois, la quinzaine ou même la semaine, doit offrir un caractère de continuité sans laquelle aucun programme général n'est valable.

3. La fonction financière a généralement comme attribution l'établissement des budgets, tant pour les opérations comme les emprunts et les placements que pour les charges financières entraînées par l'exploitation courante.

6. TRESORERIE ET PREVISION DE L'ACTIVITE

La trésorerie enregistre toutes les recettes et dépenses et matérialise toutes les revisions opérées sur les différents budgets.

Les prévisions à court terme des recettes et dépenses sont confrontées régulièrement avec celles à long terme: certains des écarts enregistrés sur les premières peuvent avoir un effet durable et entraîner une revision des secondes.

Par exemple: des changements intervenus dans la conjoncture économique ou le niveau des prix amènent une revision des prévisions de vente; l'augmentation ou la réduction des ventes se

répercute sur les achats et les paiements des fournitures et, d'une manière générale, sur tous les éléments de l'activité. Il en résulte que prévision, contrôle, revision de la trésorerie ne peuvent se concevoir sans la surveillance de tout ce qui peut influencer l'activité de l'entreprise.

7. BUDGET DE TRESORERIE ET PLAN DE FINANCEMENT

Un programme d'évolution, avons-nous vu, était un programme à long terme des activités et des moyens, et notamment des moyens financiers. Le chef d'entreprise pouvait à la rigueur, et devait même en l'absence de technique plus élaborée, établir ce programme à long terme des moyens financiers, programme relativement sommaire, voire dangereux dans ses conclusions hâtives mais indispensable toutefois, en l'absence d'autres moyens. C'est pas la description de la nature des liens qui existent entre le plan de financement et le budget de trésorerie que nous montrerons l'utilité d'une gestion budgétaire dans l'élaboration du plan de financement.

Notre pensée s'accommode plus facilement d'une distinction entre le long terme et le court terme: celle-ci facilité un classement de nos prévisions, de nos objectifs et de nos programmes. Néanmoins, la réalité autorise difficilement cette distinction: les investissements qui sont engagés pour le long terme ne peuvent plus, ou très difficilement, être modifiés si les hypothèses formulées ne se trouvent pas, quelques années plus tard, confirmées.

Tout au long de cet exposé, nous nous sommes efforcé de faire percevoir cet esprit de continuité et de dépendance qui doit lier les objectifs et programmes du long terme à ceux du court terme. C'est surtout dans la définition des moyens de financement que nous apparaît avec le plus d'évidence la nécessité d'une programmation continue.

Budget de trésorerie et plan de financement sont étroitement associés. Si le budget de trésorerie doit s'appuyer sur le programme de financement pour tenir compte de tous les éléments monétaires et donc des opérations financières à long terme, ce dernier en retour, pour correspondre aux réalités à la fois de l'environnement et de l'entreprise, doit s'appuyer sur le budget de trésorerie.

Nous avons souligné le rôle de la trésorerie dans la prévision de l'activité générale.

C'est grâce à un examen du bilan prévisionnel, support du budget de trésorerie, que nous pouvons :

- extrapoler notre plan de financement avec plus d'exactitude et donc une part d'estime moins grande;
- revoir chaque année le programme de financement pour toute la période ultérieure du programme d'évolution et corriger ce qu'il avait fatalement d'imprécis ou d'inexact.
- La nature des excédents ou des déficits que le budget de trésorerie met en évidence peut donner lieu à des opérations financières autres que celles qui concernent le court terme: des liquidités abondantes et durables, par exemple, donneront lieu à des placements à long terme qui auront leur répercussion sur le plan de financement. Ce sont de tels excédents qui constituent les ressources propres de l'entreprise et peuvent assurer son autofinancement. C'est d'une meilleure connaissance de ces ressources futures, donc de ses possibilités, que celle-ci peut envisager avec moins d'appréhension des investissements importants.

8. PLAN DE FINANCEMENT ET FONDS DE ROULEMENT

Le plan de financement représente un budget de trésorerie à longue échéance; il constitue par excellence l'instrument de travail du chef d'entreprise. Un grand nombre de postes de l'ac-

tif et du passif peuvent être regroupés en un seul qui est le fonds de roulement. Ce dernier rassemble les capitaux engagés pour l'exploitation de l'entreprise; au bilan, il est représenté par les valeurs d'exploitation et réalisables, diminuées des dettes à court terme qui sont liées à l'exploitation.

Fonds de roulement : réalisable court + disponible - exigible court.

Un plan de fonds de roulement peut donc servir de programme intermédiaire entre, d'une part, le plan de financement à long terme (cinq, dix, quinze ans) et, d'autre part, le budget de trésorerie (une année, le mois, voire la semaine). Il permettra de veiller à ce que les moyens d'action continuent à être canalisés vers leur véritable destination: d'actifs réalisables et disponibles, et ne servent pas, par exemple, à financer indûment des actifs immobilisés. Servant de base aux prévisions à long terme, la période couverte sera généralement de deux ou trois ans.

Schéma d'un plan de fonds de roulement pour trois ans

<u>A c t i f</u>	1968		1969		1970	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Moyens disponibles (résultat du budget de trésorerie)						
- Stocks						
- Fabrication						
- Factures à recevoir						
- Effets à recevoir						
Total (1)						
<u>P a s s i f</u>						
- Avances bancaires						
- Créditeurs						
- Effets à payer						
- Factures à payer						
Total (2)						

Le résultat (1) - (2) donne le fonds de roulement (positif, inexistant ou nul) et permet de faire toutes les constatations concernant sa composition, son financement ainsi que les mesures éventuelles à prendre.

Schéma d'un plan de financement établi pour six années, le fonds de roulement servant de base

P : prévu
R : réalisé

<u>Besoins</u>	1968		1969		1970		1971		1972		1973	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Fonds de roulement												
Investissements nouveaux												
Participations												
Remboursement d'emprunts ou dettes à long terme												
TOTAL												
<u>Ressources</u>												
Capital												
Obligations												
Emprunts à long terme												
Ressources propres:												
- amortissements												
- réserves...												
TOTAL GENERAL												

On suppose que ce plan est revu pour les six dernières années du programme d'évolution: le budget de trésorerie établi pour 1968 a permis de revoir les éléments des différents bilans prévisionnels.

C'est une évolution du bilan que l'on cherche surtout à dégager. Les prévisions du fonds de roulement au delà de deux ou trois ans sont plus hypothétiques; certains de ses éléments couvrant une période trop courte ne peuvent plus être formulés avec un degré de vraisemblance suffisant.

9. COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

Avant d'établir le budget de trésorerie, il n'est pas superflu, surtout lorsque les renseignements ont été demandés directement aux services intéressés, de dresser un compte d'exploitation pour voir si les chiffres sont concordants; si l'on ne prend pas cette précaution, on risque d'introduire dans le budget de trésorerie un montant exagéré de dépenses et des recettes minimisées, les intéressés cherchant à se garantir contre un risque éventuel.

Budgets où se trouvent les différents éléments

Au débit :

Stock au départ	: Bilan de départ
Achats	: Budget des achats
Main-d'oeuvre	: Budget de la production (main-d'oeuvre)
Frais de production et de vente	: Budget des frais correspondants

Au crédit :

Stocks et travaux en cours	: Budget des achats Budget de la production Budget des ventes
Ventes	: Budget des ventes
Recettes diverses	: Budgets correspondants

C h a p i t r e X I

ASPECTS HUMAINS

1. MOTIVATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE
 2. LE BUDGET, FACTEUR DE MOTIVATIONS
-

Nous avons présenté, dans notre définition au chapitre II, la gestion budgétaire comme un instrument de décentralisation. La suite de notre exposé, tout en faisant percevoir les principaux aspects, notamment dans l'élaboration du budget, dans l'étude du coût de production, ... n'a pas traité de l'organisation budgétaire comme telle.

Nous voudrions brièvement dans ce chapitre, insister sur l'esprit qui doit animer l'organisation, sur le concept même du contrôle qui est dominé moins par des mobiles techniques ou matériels que par des impondérables humains et psychologiques. C'est pourquoi nous examinerons le budget en tant que facteur de motivation.

1. MOTIVATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Des études sociologiques(1) récentes ont démontré l'influence croissante des motivations au sein de l'entreprise. Celles-ci se manifestent non seulement au niveau de la main-d'oeuvre mais aussi de l'ensemble de la hiérarchie, y compris les dirigeants: le profit n'est plus un stimulant suffisant, au delà de l'argent, il faut maintenant faire appel à des motivations d'ordre psychologique qui sont sous-jacentes. On cherche progressivement à les utiliser d'une façon plus systématique et peut-être plus scientifique. Après le perfectionnement des méthodes de stimulation par le salaire, la recherche de nouveaux stimulants s'applique à l'ensemble de la hiérarchie.

2. BUDGET, FACTEUR DE MOTIVATION

Le budget, à condition d'être appliqué en fonction des réalités psychologiques qui, aujourd'hui, se manifestent de plus en plus, porte en lui certains facteurs importants de motivation: la participation consciente à un travail collectif, une plus grande initiative laissée à la personnalité, notamment dans la détermination des objectifs, la reconnaissance des compétences lorsque l'objectif est réalisé.

Toutefois, l'efficacité d'une gestion budgétaire en tant que stimulant ne peut être reconnue que si l'esprit qui l'anime est conforme aux données psychologiques que nous venons d'évoquer. Leur méconnaissance, au contraire, risque d'entraîner des perturbations graves et de détruire la plupart des éléments positifs ou avantages que le budget présente.

Nous avons, tout au long de cet exposé, insisté sur le caractère de responsabilité qui devait être associé à la décentra-

(1) George C. HOMANS, The Western Electric Researchs, The Bobbs-Merrill reprint series in the Social Sciences, S-123.

lisation: les cellules homogènes ou centres d'activité dont nous avons souligné le caractère de responsabilité en préférant la dénomination de centres de responsabilité, prennent à la fois un sens plus large quant au domaine des simples activités, mais aussi plus précis quant à l'application du principe de responsabilité.

Le contrôle budgétaire nous est apparu à la fois comme une synthèse des écarts (chaque responsable devant rendre compte de l'efficacité de sa gestion à l'échelon immédiatement supérieur) et comme une analyse de ces mêmes écarts (chaque responsable devant analyser les écarts de ses subordonnés). Mais, lors de l'analyse des écarts (chapitre VIII), nous avons fait remarquer que l'erreur due à la négligence d'un responsable ne devait pas nécessairement entraîner une sanction: le contrôle budgétaire est plus un outil d'"autocontrôle" qu'un moyen de pression extérieure, son objet étant avant tout de renseigner chacun sur ses performances ou ses lacunes.

L'élaboration du budget a été présentée comme un mouvement d'aller et retour entre la direction d'une part et les différents services responsables d'autre part. Le processus d'examen et de réunions qu'un tel système déclenche entraîne une participation pratique et psychologique de l'ensemble des responsables de la gestion: ceci implique une libre discussion au cours de laquelle la direction doit obtenir l'adhésion de tous à ses objectifs.

Le budget n'est donc pas un plan rigide qui dicte à l'exécutant ce qu'il doit faire d'une façon précise: il ne peut briser l'initiative, il doit la susciter, la diriger, la contrôler; établi à partir de certaines hypothèses, il ne peut les prévoir toutes, l'on peut même se trouver en face d'une situation assez éloignée de la prévision budgétaire. En fixant à chacun l'objectif qu'il doit réaliser et en lui indiquant les étapes nécessaires, le budget stimulera l'initiative dans la mesure où il laisse à chaque responsable une liberté suffisante dans l'accomplissement de sa tâche.

C h a p i t r e XII

SYSTEME PRESENTE PAR MONSIEUR BONINI

1. CARACTERES PRINCIPAUX DU MODELE
 2. LA PREVISION DES VENTES
 - 2.1. Prévisions du vendeur
 - 2.2. Prévisions du directeur régional
 - 2.3. Le directeur général des ventes
 3. ELABORATION DU BUDGET
 4. CONSIDERATIONS SUR LE "SYSTEME" présenté par Monsieur Bonini
-

Au terme de cette analyse des principes qui régissent la gestion budgétaire, nous croyons utile de décrire les grandes lignes du modèle présenté par Monsieur Bonini (1); celui-ci illustre notre conception qui considère le budget, non seulement comme moyen d'élaboration mais aussi de réalisation des objectifs à long terme, et ceci :

- en confrontant le profit qui résulte des prévisions et celui à atteindre;
- en épuisant successivement tous les moyens pour réaliser le but fixé.

(1) Charles P. Bonini, Simulation of information and Decision System in the Firm - 1963, by Prentice-Hall, INC, Englewood Cliffs, N.J., chap. 3 et 4, Description of the Model: Planning and Control in the Firm, pp. 29 et ss.

Il s'agit d'un modèle général, d'un "système", présenté de façon didactique par Monsieur Bonini.

1. CARACTERES PRINCIPAUX DU MODELE

Ce modèle est une présentation didactique très simple; il envisage, en plus de la direction, deux départements seulement: un service de vente et un service de production; il a l'avantage de décrire d'assez près le caractère dynamique d'une gestion budgétaire: les chiffres avancés, s'ils ne sont qu'hypothétiques, sont cependant significatifs de ce dynamisme.

Le modèle part de certaines hypothèses restrictives :

- matières premières et main-d'oeuvre à coûts unitaires constants;
- point d'investissements;
- étude sommaire des prévisions, fondée uniquement sur les prestations réalisées; donc pas d'étude de marché ou de technique similaire;
- aucun service de financement;
- la période budgétaire envisagée est limitée au trimestre, ce qui a l'avantage d'adapter la politique de l'entreprise aux fluctuations conjoncturelles.

Il met en évidence :

- l'élaboration du budget à travers les différents échelons hiérarchiques;
- l'objectif à atteindre: en l'occurrence le profit à réaliser par l'entreprise, qu'il confrontera ensuite avec l'objectif prévu.

Il est nécessaire d'attirer l'attention sur les significations distinctes que l'auteur donne à "quotas" et "standards"; "quotas" se rapportant aux objectifs chiffrés que la direction impose, et "standards" aux normes, aux prévisions que nous donne l'étude du passé.

De la description du modèle de Bonini, nous reprendrons et expliciterons sommairement les deux tableaux relatifs à

- la prévision des ventes;
- l'élaboration du budget.

2. LA PREVISION DES VENTES

Le modèle est, dans cette section, étudié plus en détail; il met en lumière les critères des prévisions de ventes au niveau du vendeur et du directeur régional.

2.1. Prévisions du vendeur

Ces prévisions sont présentées par le vendeur, le dernier mois du trimestre en cours, en fonction des ventes qu'il a réalisées durant les cinq derniers mois.

\bar{S} = la moyenne des ventes d'un produit durant les cinq derniers mois $S_{t-1} - S_{t-2}$ = les ventes du produit au cours des deux derniers mois respectifs \hat{S} = la prévision des ventes du vendeur
--

a) Si les ventes des deux derniers mois sont toutes deux supérieures à la moyenne \bar{S} , le vendeur y verra l'indication d'une tendance favorable; il estimera en conséquence le volume des ventes mensuelles du prochain trimestre analogue au volume le plus élevé réalisé au cours des deux derniers mois.

$$\text{Si } S_{t-1} \geq \bar{S} \quad \text{et} \quad S_{t-2} \geq \bar{S}$$

$\hat{S} = \max.(S_{t-1}, S_{t-2})$

b) Par contre, si les deux derniers mois sont l'un supérieur et l'autre inférieur à la moyenne

$$S_{t-1} \geq \bar{S} \geq S_{t-2} \quad \text{ou} \quad S_{t-2} \geq \bar{S} \geq S_{t-1}$$

$\hat{S} = \bar{S}$

c) Si les deux derniers mois sont tous deux inférieurs à la moyenne :

$$S_{t-1} < \bar{S} \quad \text{et} \quad S_{t-2} < \bar{S}$$

$$\hat{\bar{S}} = \frac{S_{t-1} + S_{t-2}}{2}$$

2.2. Prévisions du directeur régional

Ce dernier établit pour sa région les prévisions de vente du prochain trimestre. Il se base sur les prévisions de ses vendeurs et sur les ventes réalisées au cours du dernier trimestre et du trimestre en cours.

$S S$: les prévisions du vendeur
S_{q-1}	: les ventes du dernier trimestre
S_q	: les ventes du trimestre en cours (en fait les deux premiers mois du trimestre puisque c'est au cours du 3 ^{me} mois qu'on établit les prévisions)

- 1) La prévision du directeur régional doit représenter 90 % des ventes du dernier trimestre, sinon la prévision du vendeur est corrigée comme suit :

$$\text{prévisions corrigées} = S S + \frac{S_{q-1} - S S}{2}$$

- 2) Elle doit également représenter 85 % des ventes des deux derniers mois du trimestre en cours. Si la prévision originale (SS) ou la prévision corrigée au 1) ne répond pas à ce dernier critère, le directeur corrige les prévisions du vendeur comme suit :

$$\text{prévisions corrigées} = S S + \frac{0,85 S_q - S S}{2}$$

- 3) De plus, elles ne peuvent être supérieures de 15 % aux ventes du trimestre en cours, sinon les prévisions du vendeur seront corrigées comme suit :

$$\text{prévisions corrigées} = S S + \frac{1,15 S_g - SS}{2}$$

Nous constatons que si, au niveau du vendeur, les prévisions s'appuient sur les réalisations passées, à l'échelon du directeur régional, elles sont déjà corrigées avant même les ajustements que la direction centrale opérera en vue du profit-objectif.

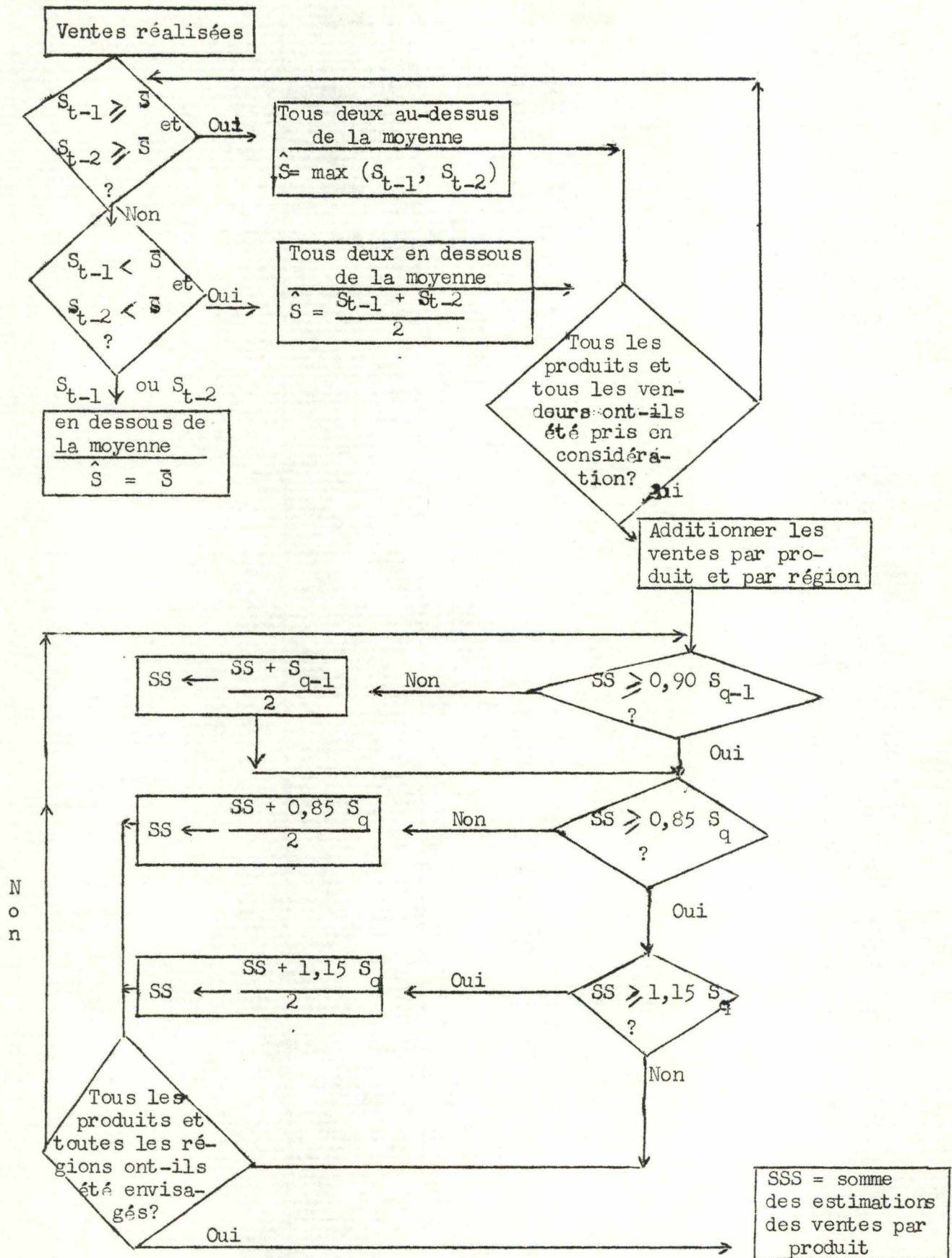
2.3. Le directeur général des ventes

Il rassemble les prévisions des différents directeurs régionaux et les soumet à la direction qui élabore le plan trimestriel.

Le tableau n° 1 regroupe les différentes hypothèses formulées sur les prévisions de vente et traduit les ajustements éventuels à réaliser successivement.

S y m b o l e s

- \hat{S} prévisions de vente par produit et par vendeur
- \bar{S} moyenne des ventes des cinq dernières périodes
- S_{t-1} ventes par produit et par vendeur du mois précédent
- S_{t-2} ventes par produit et par vendeur des deux mois précédents
- S_q ventes par produit et par région durant le trimestre
- S_{q-1} ventes par produit et par région du trimestre précédent
- SS prévisions des ventes par produit et par région : somme
des prévisions des vendeurs
- SSS prévision de toutes les ventes : somme des SS
-



4. ELABORATION DU BUDGET

Le tableau I traite des prévisions à tous les échelons, le tableau II rend compte de la démarche suivie par la direction dans l'élaboration du budget: si le profit qui résulte des prévisions de vente et de production est satisfaisant par rapport à celui à atteindre, le programme est adopté; par contre, si le profit prévu est moindre que celui visé, les coûts, les ventes et le prix seront réexaminés de façon à augmenter l'objectif prévu. Si une telle étude n'aboutit pas à un résultat valable, le profit à atteindre sera quelque peu diminué et ce jusqu'à l'obtention d'une solution acceptable.

Nous remarquons que la confrontation permanente et systématique entre le profit qui résulte des prévisions et le profit-objectif donne spécialement au modèle cet aspect dynamique déjà évoqué. L'accent est mis surtout sur le fait qu'il faut d'abord épuiser tous les moyens avant de modifier l'objectif et cette opinion rejoint la nôtre. Nous avons, en effet, au chapitre V, défini le plan à court terme comme étant un plan susceptible d'adapter le long terme aux fluctuations conjoncturelles, sans pour autant en écarter ou en modifier les objectifs; mais cette adaptation ne se fait pas par une acceptation passive des prévisions conjoncturelles mais bien par la prise de mesures visant à maintenir l'objectif défini, telle qu'un effort promotionnel plus grand, une éventuelle diminution des coûts de production et d'administration, voire même un abaissement du prix de vente, s'il peut susciter une augmentation du chiffre d'affaires.

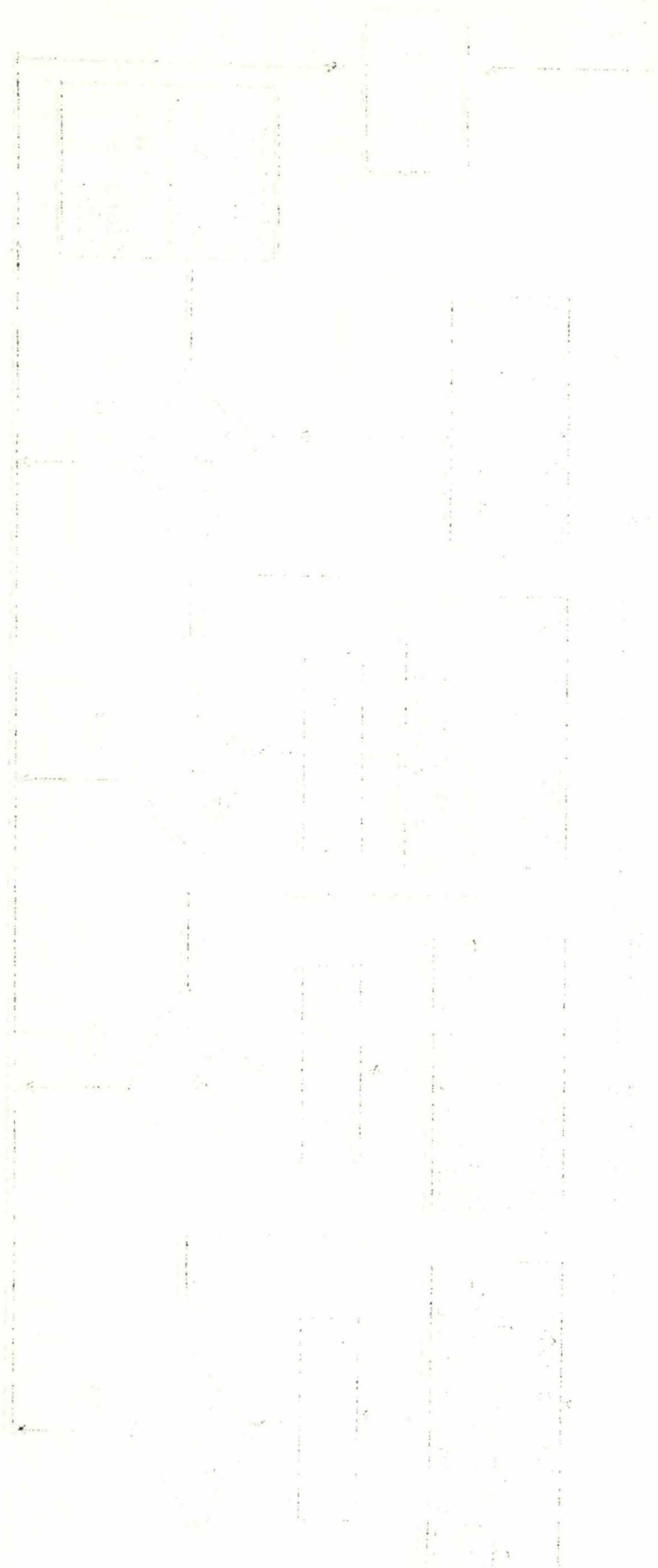
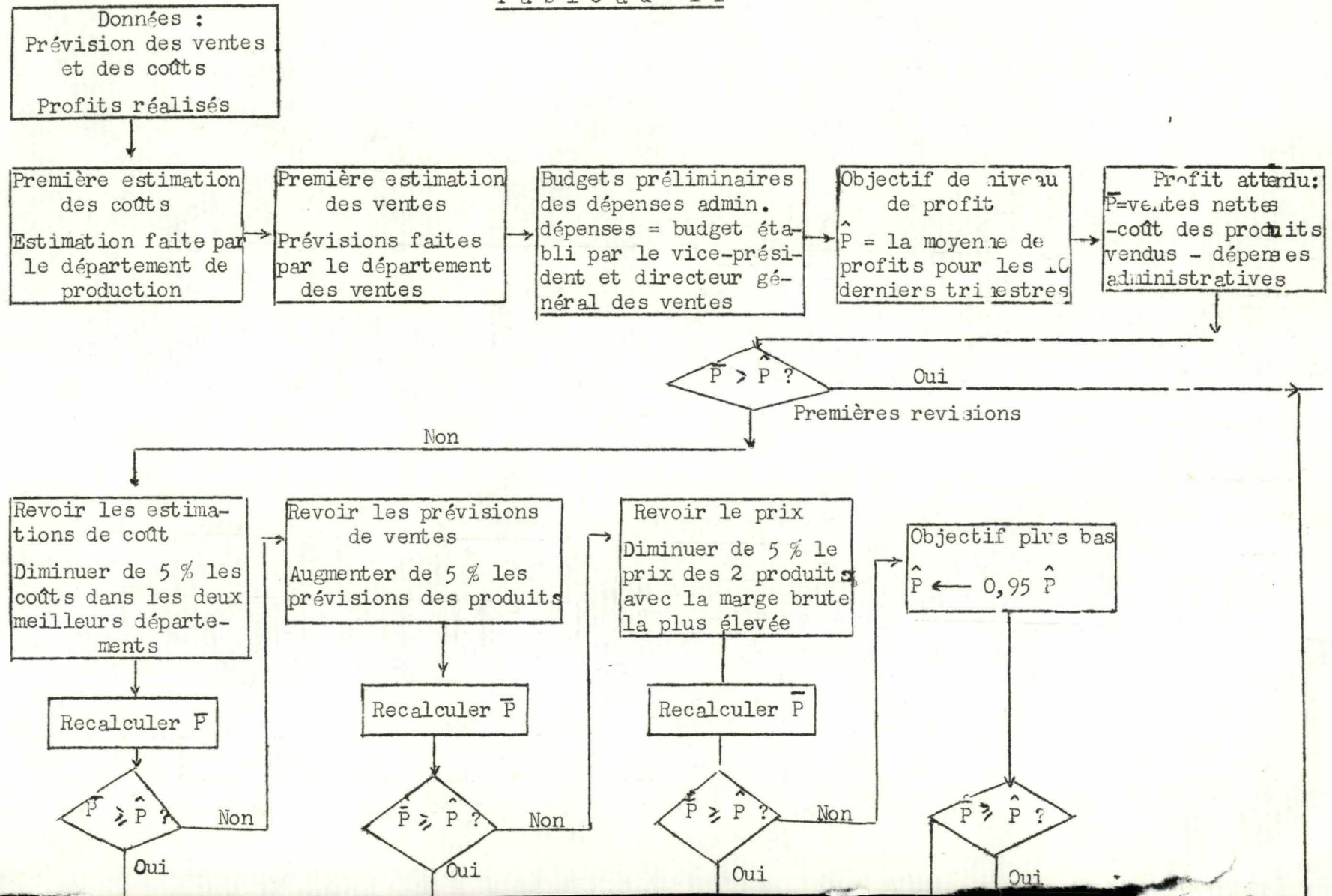
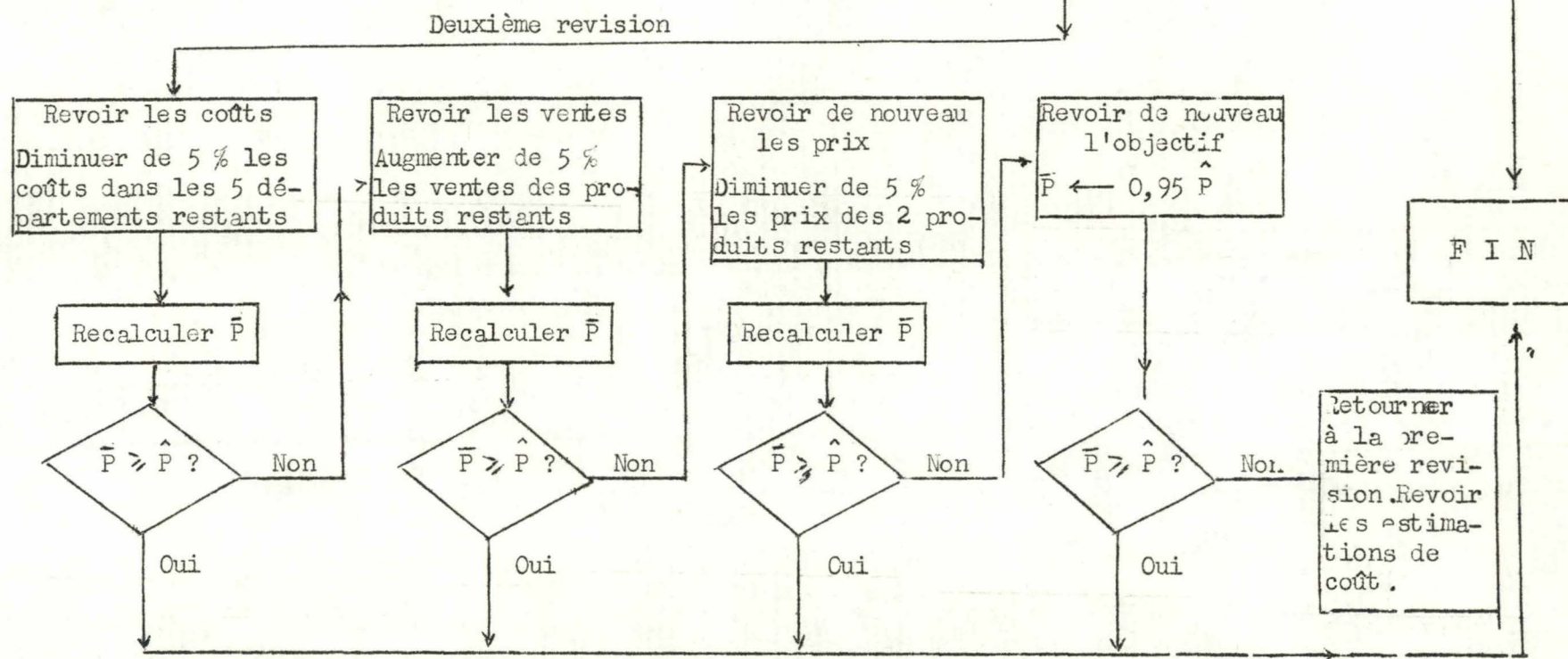


Tableau I I





5. CONSIDERATIONS SUR LE SYSTEME PRESENTE par Monsieur BONINI

Comme nous l'avons écrit plus haut, un tel modèle montre le dynamisme d'une gestion budgétaire et corrobore notre point de vue que celle-ci est un moyen de réalisation des plans à long terme.

Mais ce n'est point là le but essentiel de Monsieur Bonini dans le système qu'il présente. Il veut, par celui-ci, montrer l'efficacité du planning en tant que moyen de contrainte pour l'ensemble du personnel de l'entreprise; il s'oppose ainsi à notre conception qui, tenant compte de l'aspect humain, l'envisage comme un moyen de motivation.

Il n'y a donc chez lui aucun mouvement d'aller et retour tel que nous l'avons jadis décrit entre la direction et le personnel, ni de réunions concertées: les données présentées par les vendeurs ne sont qu'indicatives pour la direction et il leur est imposé des quotas bien définis à réaliser, en vue de l'objectif-profit, ces quotas étant des objectifs imposés par la direction aux vendeurs, objectifs plus élevés que les prévisions de ceux-ci et déterminés par les potentialités du marché ainsi que par les réalisations passées. Nous saisissons mieux, par cette notion de quota, le moyen de pression dont dispose la direction.

C O N C L U S I O N

Le contrôle budgétaire nous est apparu comme un outil de programmation et de décentralisation répondant aux exigences de l'évolution actuelle de l'économie dont la pleine expansion implique une adaptation des modes de gestion.

En tant qu'outil de programmation, nous nous sommes attaché à démontrer qu'il ne se limitait pas à l'élaboration du court terme mais également à celle du long terme, mettant ainsi en lumière leur étroite interdépendance: si le plan à long terme détermine, en effet, les objectifs du court terme, il en dépend quant à sa conception et à sa réalisation. Ainsi, le budget de trésorerie ne démontre pas uniquement l'inéluctable obligation de réaliser la coordination de tous les budgets mais se présente également comme le lien permanent et manifeste entre les deux types de programmes, à la fois subordonné aux impératifs du plan de financement et le déterminant dans sa révision périodique et son adaptation aux réalités.

Une gestion budgétaire souple, c'est-à-dire dans laquelle les budgets ne sont pas la stricte application du programme général mais bien une adaptation face à la conjoncture du moment nous est apparue comme l'un des moyens d'assurer cet esprit de continuité, en particulier :

- dans la poursuite des objectifs: les objectifs généraux ne peuvent être revus qu'après avoir épuisé tous les autres moyens;

- dans le contrôle des écarts, élément important d'une prévision à long terme en ce qu'il permet de déceler certaines tendances, ainsi que de connaître l'importance de certaines variables: économiques, techniques, commerciales et humaines.

En tant qu'outil de décentralisation, le contrôle budgétaire entraîne une subdivision de l'entreprise en centres de responsabilité et lui donne ainsi une rentabilité accrue, en particulier au niveau de la production, par une plus large possibilité de contrôle et de motivation. Cette décentralisation se manifeste non seulement dans l'organisation formelle mais aussi dans l'esprit qui doit l'animer, ce qui nous a fait préférer le terme de centre de responsabilité à centre d'activité par la notion de motivation sous-jacente. En effet, le contrôle, à notre avis, a pour objet moins de sanctionner les responsables que de leur faire prendre conscience de leurs erreurs ou de leurs performances et de les faire "participer" de façon effective à la gestion même de l'entreprise.

Nous voudrions, en fin d'étude, dégager et souligner l'un des grands avantages de la gestion budgétaire, avantage inhérent à son caractère de programmation: par l'analyse et la mesure des faits, elle est un outil de décision. En effet, le cadre général qu'elle constitue permet de situer l'entreprise dans son contexte économique et ses perspectives propres. Il s'ensuit une connaissance précise de ses forces et de ses faiblesses, d'autant plus précieuse qu'elle donne aux décisions un caractère rationnel.

En outre, ce cadre général représente un préalable à la mise en valeur de techniques plus spécialisées telles que la recherche opérationnelle ou l'établissement d'un modèle économique global de l'entreprise. Ce dernier, à partir d'une hypothèse retenue pour sa vraisemblance et sa compatibilité aux contraintes existantes, simule toutes les activités de la firme et exprime en termes mathématiques les relations qui existent entre celles-ci. Aussi, par sa finesse d'analyse des faits et sa fréquence de contrôle, finesse due à une organisation qui se développe et se perfectionne au fil des ans, la gestion budgétaire servirait de base à l'édification d'un tel modèle.

Nonobstant les difficultés considérables qu'une telle technique pose, et notamment le choix de l'hypothèse retenue, des coefficients de corrélation qui expriment ces relations mathématiques entre les diverses activités, la difficulté de résoudre la masse de calculs imposés, des études orientées en ce sens autorisent certains espoirs, surtout à l'heure où l'usage des ordinateurs laisse entrevoir la possibilité de résoudre cette somme de calculs.

Et c'est une voie d'avenir pour la gestion budgétaire, technique ancienne et simple dans sa conception, qui apparaissait comme dépassée par les techniques modernes. Elle y trouve, à notre avis, une application réelle et efficace, le modèle économique représentant le stade ultime du budget, son expression mathématique, étant un budget plus élaboré et perfectionné.

Nous nous sommes donc efforcé d'envisager ce sujet ressassé sous une optique plus neuve, lui donnant une perspective plus large par ce caractère de gestion prévisionnelle et laissant ici entrevoir son rôle futur de cadre général, susceptible de fournir aux ordinateurs les données nécessaires. C'est dans ce sens que pourrait être entamée une étude ultérieure

B I B L I O G R A P H I E

LIVRES

- AUBERT-KRIER J. - Gestion de l'entreprise, Presses Universitaires de France, 1962.
- BASSIE V.L. - Economic Forecasting, Mc Graw Hill, 1958.
- BLONDE D. - La gestion programmée, Paris, Dunod, 1964.
- BONINI Charles P. - Simulation of Information and Decision System in the Firm, 1963, by Prentice-Hall, INC, Englewood Cliffs, N.J.
- de BODT G. - Direct Costing et programmation économique de l'Entreprise à produits multiples, Paris, Dunod, 1964.
- DEPALLENS G. - Gestion financière de l'entreprise, deuxième édition, Sirey, Paris, 1965.
- GELINIER O. - Fonctions et Tâches de Direction Générale, Editions "Hommes et Techniques", Paris, octobre 1963.
- LOEB P. - Le budget de l'entreprise, Presses Universitaires de France, 1956.
- MASSE P. - Le choix des Investissements, Paris, Dunod, 1959.
- MATTESSICH Richard - Simulation of the Firm through a Budget Computer Program, Homewood, R.D., Irwin, 1964.
- MEYER J. - Gestion budgétaire, Paris, Dunod, 1964.
- PARENTEAU J. et CHARMONT C. - Calcul du prix de revient et comptabilité industrielle, Editions "Hommes et Techniques", Paris, 1961.
- THIBERT R.B. - La gestion prévisionnelle et contrôlée de l'entreprise, Dunod, 1966.
- XXX - Le contrôle budgétaire, C.E.G.O.S., Journées d'études, 5, 6, 7 mai 1952, Ed. Hommes et Techniques, 1953.
- XXX - La prévision et le contrôle de gestion (Aubert-Krier, Thibert, Labourier, Benoit, Charmont, Poly), Deuxième édition, Dunod, Paris, 1961.

REVUES ET PERIODIQUES

- ARGYRIS Chris. - Human Problems with Budgets, Harvard Business Review, January-February 1953.
- CULLITON James L. - Diagram of Management Control, Harvard Business Review, March-April 1960.
- Dr DALE Ernest - Long Range Planning, published by the British Institute of Management, July 1967.
- EMCH Arnold F. - Control Means Action, Harvard Business Review, July-August 1954.
- HAMMOND John S. - Better Decision with preference theory, November-December 1967, Harvard Business Review.
- HOMANS George C. - The Bobbs-Merrill reprint series in the Social Sciences (S-123), reprinted from Human Factors in Management, New-York, 1951.
- MAGEE J.F. - Decision Trees for Decision making, Harvard Business Review, July-August 1964.
- How to use Decision Trees in Capital Investments, Harvard Business Review, September-October 1964.
- PEIRCE James L. - The Budget Comes of Age, Harvard Business Review, May-June 1954.
-

TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION	1
Chapitre I - CRITERES DE GESTION FACE A L'EVOLUTION ACTUELLE	5
1. Croissance économique et produits nouveaux	7
2. Développement des entreprises	12
3. Quelques aspects d'une gestion adaptée aux exigences de l'évolution	13
Chapitre II - CARACTERES GENERAUX DE LA GESTION BUDGETAIRE	19
1. Notions de gestion budgétaire et de contrôle budgétaire	21
2. Définitions	21
3. Caractères principaux de la gestion budgétaire	23
Chapitre III - POLITIQUE - OBJECTIFS — PROGRAMMES - PREVISIONS	26
1. Politique	28
2. Objectifs - programmes	28
3. Prévisions	30
Chapitre IV - PROGRAMMES A LONG TERME	34
1. Nature du programme à long terme	36
2. Les investissements	36
3. Financement à long terme	38
4. Programme d'évolution et gestion budgétaire	44
Chapitre V - PROGRAMME A COURT TERME	46
1. Eléments du programme à court terme	48
2. Durée du programme à court terme	50
3. Compatibilité des programmes	50
Chapitre VI - LES BUDGETS	52
1. Principaux aspects du budget	54
2. Elaboration du budget général	55
3. Principes directeurs d'une organisation budgétaire	56

4. Budgets annuels - Budgets d'exécution	59
5. Contrôle du budget	62
6. Révision des objectifs et des budgets	64
7. Les différents budgets et leur enchaînement	66
Chapitre VII - BUDGET DE VENTE	70
1. Généralités	71
2. Contrôle des prévisions de vente	71
3. Budgets multiples	72
4. Coordination du budget de vente et du budget de production	72
Chapitre VIII - COUT DE LA PRODUCTION	75
1. Mesure de l'activité de l'entreprise	77
2. Prix de revient complet - Prix de revient direct	80
3. Ecart au niveau des sections homogènes	90
Chapitre IX - BUDGET DES INVESTISSEMENTS	96
1. Généralités	97
2. Plan d'investissement	98
3. Echelonnement des dépenses: budget d'engagement	98
4. Contrôle	99
Chapitre X - BUDGET DE TRESORERIE	101
1. Généralités	102
2. Eléments du budget de trésorerie	103
3. Etablissement du budget	103
4. Bilan prévisionnel	104
5. Equilibre de la trésorerie	106
6. Trésorerie et prévision de l'activité	107
7. Budget de trésorerie et plan de financement	108
8. Plan de financement et fonds de roulement	109
9. Compte d'exploitation prévisionnel	112

Chapitre XI - ASPECTS HUMAINS	113
1. Motivations au sein de l'entreprise	115
2. Le budget, facteur de motivations	115
Chapitre XII - SYSTEME PRESENTE PAR Monsieur BONINI	117
1. Caractères principaux du modèle	119
2. La prévision des ventes	120
3. Le directeur général des ventes	122
4. Elaboration du budget	125
5. Considérations sur le "système" présenté par Monsieur Bonini.	127
CONCLUSION	129
BIBLIOGRAPHIE	I
